



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Spécialisation cadre en soins de santé

**Amener le changement par le plaisir :
un défi pour le cadre**

Epreuve Intégrée

Travail réalisé par PATRISSE Amélie

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé



IEPSCF-TOURNAI

53, rue Saint-Brice B-7500 TOURNAI
Tél. +32 69/22.48.41. - www.iepscf-tournai.be

Spécialisation cadre en soins de santé

**Amener le changement par le plaisir :
un défi pour le cadre**

Epreuve Intégrée

Travail réalisé par PATRISSE Amélie

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué de près comme de loin à l'élaboration de cette épreuve intégrée.

J'aimerais remercier, dans un premier temps, Monsieur Vantomme pour sa disponibilité et ses conseils pertinents qui, tout au long de la formation, m'ont aidée à dépasser mes limites.

Je tiens à remercier, également, les intervenants pédagogiques de l'école pour leur enseignement et les échanges enrichissants avec le groupe classe. Ils m'ont permis d'apprendre, de gagner en maturité et en esprit critique.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements aux personnes suivantes, pour leur soutien dans la réalisation de cette épreuve intégrée et tout au long de cette formation :

Monsieur Thulier Vincent et Madame George Marie, pour le temps accordé à la relecture et à la correction de ce travail.

Mes collègues, pour leur soutien et leurs encouragements dans les moments de doutes.

La meute, et plus particulièrement Charlotte Cardon, avec qui j'ai grandi pendant ces quatre années et durant lesquelles nous nous sommes soutenues mutuellement.

Un grand merci à mon mari et mes enfants, pour avoir cru en mes capacités et avoir accepté les sacrifices engendrés par cette formation. Merci pour la patience dont vous avez fait preuve au quotidien. Sans oublier mes parents qui m'ont toujours soutenue et encouragée. Sans eux, cette aventure ne pourrait se réaliser.

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Noir ou blanc, Yin ou Yang, Thanatos ou Eros, enfers ou paradis... binaire voire manichéenne est cette vision. Faut-il voir le monde, les choses et les êtres de la sorte ? C'est bien ou c'est mal ? L'avantage des extrêmes, des deux pôles comme ceux dont dispose notre planète, est bel et bien ce qui réside entre ces deux extrémités. Ces terminus, donc, délimitent un espace à découvrir voire à conquérir. Je plaide pour l'interpolarité !

Ne soyons donc pas bornés même en présence de ces deux bornes. Dans cet espace ainsi circonscrit, nous pouvons osciller et à chaque étape, borne ou balise, déplacer le curseur de nos représentations ou au moins de nos réflexions. De fait, cela peut mettre à mal ou à bien nos conceptions préétablies couramment appelées *préjugés*. Mettre ceux-ci en doute, en question peut générer du conflit existentiel pour les uns, psychique pour les autres, sociocognitifs pour les acteurs de métiers impossibles. Mais qui est ce criminel de notre humanité qui œuvre à nous priver de ce luxe qu'est le doute ?

Pas de question, pas de discussion ! De cet arbitraire, l'unanimité règne, oserais-je écrire, l'inhumanité. Il est vrai que l'Inquisition a fait mauvaise presse (« *aïe, mes doigts !* ») de la question, la transformant en tortures et donc en souffrances. L'origine de la question, pardon, du mot dérive (*sic*) de verbe « quérir », signifiant « chercher avec mission de ramener ». Je peux bien vous faire autant de phrases qu'il y a d'AE dans cette formation, soit vingt-cinq, dont le sujet serait « le cadre cherche avec mission de ramener ... ».

D'après mon ami Emile, la question a même été un jouet pour occuper les enfants en les laissant débrouiller des anneaux et des boules. Et maintenant, que mettons-nous dans les doigts (adjectif : *digitaux*) de nos bambins ? Revenons au cadre de la question en débrouillant un verbe très moderne : gérer. Gérer n'est pas régir, donc gérer ou régir ; stressante est la question ! Ce verbe veut tout dire et donc ne dit rien, surtout qu'il est largement galvaudé. Lorsque certains disent, « tkt, *je gère* », ne disent-ils, comme un alambic, « Pas de question, pas de discussion » !

Bonne lecture en compagnie d'Amélie, une *Meute*.

PATRICK

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	p1
-----------------------------	----

Chapitre 1 : Le changement

1.1 Définitions	p2
1.2 Les cinq grandes transformation d'une entreprise	p3
1.2.1 La transformation organisationnelle	p3
1.2.2 La transformation managériale	p3
1.2.3 La transformation culturelle	p3
1.2.4 La transformation des systèmes d'information	p3
1.2.5 La transformation des process métier	p4
1.3 La typologie des changements	p5
1.4 Les étapes du changement	p6
1.5 Les acteurs du changement	p7
1.6 Les résistances au changement	p8
1.6.1 Les signes de résistance au changement	p9
1.6.2 Les formes de résistance au changement	p10
1.7 La place du cadre face au changement	p11

Chapitre 2 : Le distress

2.1 Définitions	p13
2.2 La zone de confort	p14
2.2.1 Définition	p14
2.2.2 Comment sortir de sa zone de confort ?	p14
2.3 Les risques psychosociaux liés au stress professionnel	p16

2.4 Les caractéristiques du stress professionnel	p18
2.5 Les conséquences du stress professionnel	p19
2.5.1 Pour le personnel	p19
2.5.2 Pour l'entreprise	p19

Chapitre 3 : L'eustress

3.1 Définition	p21
3.2 L'intelligence du stress	p22
3.3 La cadre légal du bien-être au travail	p23
3.4 Du bien-être au plaisir professionnel	p24
3.4.1 Définition	p24
3.4.2 Les leviers du plaisir au travail selon F. Pagny	p24
3.4.3 Les avantages du plaisir au travail	p26
3.5 Du plaisir à l'appétence professionnelle	p27
3.6 La performance par le plaisir	p27

Chapitre 4 : Le changement positif

4.1 La conduite du changement	p30
4.2 Les leviers du changement	p33
4.2.1 L'engagement de la direction	p33
4.2.2 La mobilisation de l'ensemble des acteurs	p33
4.2.3 La communication efficace	p33
4.2.4 Le développement d'apprentissage du personnel	p34
4.2.5 L'approche managériale	p34

Chapitre 5 : Quelques outils du changement

5.1 Les tableaux de bord	p37
5.2 La grille de cadrage de la conduite du changement	p38
5.3 La feuille de route du changement	p39
5.4 La matrice de DRAS	p39
5.5 Evaluation du bien-être au travail	p40

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES	p 41
--	-------------

Annexes

Annexe I : Etude d'impact en cadran	I
Annexe II : La grille de cadrage de la conduite du changement	II
Annexe III : Exemple d'outils préconisés en fonction des stratégies	III

Bibliographie

Abstract

Introduction Générale

Le changement touche tout le monde. Il est présent dans tous les domaines. L'Homme, est lui-même en perpétuel changement. Nous appelons aussi cela l'évolution. Sans changement, le monde serait statique et ne saurait pas évoluer. En venant perturber la routine et les repères des individus, le changement demande une capacité d'adaptation et une modification des habitudes. Il pousse l'individu en dehors de sa zone de confort pour l'emmener vers l'inconnu. Cette situation crée une instabilité dans sa vie quotidienne et risque de causer des tensions relationnelles. Ce type de situation est souvent décrite comme une source de stress. Mais qu'est-ce que le stress ? Souvent perçu comme négatif, nous pouvons nous demander comment il peut nous être utile. Dans notre travail, nous commencerons par développer la notion du changement. Pourquoi changer quelque chose qui fonctionne ? Bien que le cadre ait pour mission de maintenir l'ordre établi, sa hiérarchie s'attend à ce qu'il mette en place les changements institutionnels au sein de son unité, sans pour autant lui dire comment les appliquer. Le changement est un processus ni naturel, ni unanime. Généralement déclenché par un élément exogène, il va nous permettre de nous adapter à notre environnement. Ensuite, nous développerons la notion de distress qui fait suite à l'annonce du changement. Le milieu de la santé est en continuelle évolution. Il suscite des changements réguliers, sans que le personnel soignant en soit demandeur. Les équipes soignantes expriment un stress professionnel en lien, essentiellement, avec les relations sociales, la charge de travail importante, le manque de personnel et les horaires irréguliers. A ces pressions sont ajoutées d'autres contraintes comme les demandes institutionnelles, les aléas de la vie privée, voire l'état de santé de la personne. Nous aborderons la place du cadre face au changement. Nous continuerons notre réflexion sur l'eustress. Si le stress a une connotation négative pour beaucoup de personnes, peut-il en avoir une positive ? Comment le cadre peut faire pour que ce stress se transforme en levier pour son équipe ? Nous poursuivrons notre travail en abordant le changement positif. Notre but sera de rechercher quelle stratégie de changement sera à adopter et comment le cadre peut accompagner son équipe dans la démarche du changement ? Des leviers peuvent être activés afin d'aider notre équipe à mettre en place le changement. Puis, nous finirons par présenter quelques outils pouvant s'avérer utiles au cadre, dans la conduite du changement. Notre défi sera donc d'amener le changement par le plaisir.

Chapitre 1 : Le changement

Introduction

Au sein d'une entreprise, le changement le plus souvent rencontré est de nature organisationnelle ou encore institutionnelle. Quel que soit le domaine, il est inévitable. Le changement est un phénomène qui touche tous les individus, que ce soit au travail ou dans leur vie quotidienne. Sans ce phénomène de changement, nous ne pourrions pas évoluer et nous serions alors statiques. Dans notre profession de cadre, notre hiérarchie nous demande de mettre en place des changements au sein notre unité. Ces changements ont pour but de permettre son évolution afin de maintenir son dynamisme sur le marché du travail et ainsi pérenniser. Le changement n'est pas toujours bien accueilli par tous. Il arrive parfois qu'il provienne de l'équipe ou du cadre. Notre rôle de cadre est de piloter le changement, c'est-à-dire le préparer et le mesurer pour accompagner au mieux notre équipe dans cette dynamique de changement. Notre travail, réalisé sur le changement organisationnel, commence par la définition du changement.

1.1 Définitions

Le dictionnaire Larousse définit le changement par l'action, le fait de modifier quelque chose. C'est la transformation d'un état à un autre. C'est une action qui demande une certaine capacité d'adaptation. Selon Héraclite¹, le monde est un changement perpétuel, présent partout et sous différentes formes. Pour D. Autissier², le changement est la perte d'un existant connu pour aller vers un avenir promis, justifié par un progrès. L'existant connu correspond à nos acquis, nos habitudes et la sécurité dans laquelle nous nous trouvons avant le changement. Lors du processus de changement, nous perdons nos repères et notre bulle de sécurité. Le futur promis est composé des évolutions, des promotions et des améliorations que le changement peut nous offrir. La perte peut se faire de manière volontaire ou sous la contrainte, nous parlerons alors de changement volontaire ou imposé. Dans chaque entreprise, le changement se réalise de manière continue. Quelle que soit la typologie du changement, les individus seront inévitablement impactés. Notre rôle est donc d'accompagner chaque personne afin que la transformation souhaitée se réalise dans les meilleures conditions possibles. Au sein de l'entreprise, il existe cinq grands types de transformations que nous allons découvrir.

¹ Philosophe grecque du VI^{ème} siècle avant Jésus Christ

² Maître de conférences, il enseigne le management, les systèmes d'information et la conduite du changement

1.2 Les cinq grands types de transformation d'une entreprise

Les évolutions socio-économiques poussent les entreprises à se transformer pour leur permettre de pérenniser leurs activités sur le marché. M. Muller³ décrit cinq grands types de transformation présents au sein d'une entreprise : organisationnelle, managériale, culturelle, systèmes d'information et process métier. Nous allons les découvrir plus en détail.

1.2.1 La transformation organisationnelle

Basée sur la structure de l'entreprise, son mode de fonctionnement et ses pratiques professionnelles, la transformation organisationnelle va permettre à l'institution d'améliorer ses pratiques. Pour cela, elle se base sur des objectifs communs ayant pour but de faire mieux et différemment. Afin de réussir dans cette démarche, continue et évolutive, l'adhésion et l'engagement des collaborateurs sont essentiels. Le cadre collabore au développement de la politique infirmière dans l'institution et il l'applique au sein de son unité.

1.2.2 La transformation managériale

La transformation managériale va amener l'entreprise à repenser sa façon de diriger ses équipes. Le management évolue. De plus en plus, le manager instaure un modèle de leadership au sein de son équipe, cassant ainsi les anciens systèmes qui se veulent rigides et unilatéraux. Il existe plusieurs types de leadership dont leur but commun est principalement de renforcer la confiance et l'engagement du collaborateur, ainsi que son plaisir et son bien-être au travail. Le cadre adaptera son management en fonction de la personne qu'il aura en face à lui.

1.2.3 La transformation culturelle

La transformation culturelle a pour but de faire évoluer les modes de pensées, d'organiser et d'agir. Nous pouvons constater son importance lors de la fusion de deux sociétés aux cultures différentes afin que ces dernières puissent coopérer et continuer à se développer ensemble. Cette fusion vient perturber les repères des deux équipes et risquent d'engendrer du stress. En s'appuyant sur des valeurs communes, le cadre peut maintenir une certaine harmonie entre ces deux groupes. La cohésion de ces deux groupes et la fédération à un but commun sera une des priorités du cadre.

1.2.4 La transformation des systèmes d'information

La transformation des systèmes d'information est incontournable face à l'évolution technologique et digitale. Elle permet le développement d'une multitude de services attractifs pour les clients. Une attention particulière est nécessaire sur la protection des données recueillies. Le développement de ces nouvelles technologies risque de perturber

³ [Les 5 types de transformation d'entreprise \(perfectotech.fr\)](https://perfectotech.fr) (page consultée le 30/01/2022)

les habitudes de l'équipe. Tous les collaborateurs ne sont pas égaux face à ces changements technologiques. Certains auront la capacité de s'adapter plus facilement que d'autres. Notre rôle sera de soutenir et d'évaluer les écarts, entre les capacités actuelles de chacun et celles nécessaires pour le nouveau système d'information, puis de veiller à ce qu'ils puissent avoir la formation nécessaire à cette nouvelle utilisation.

1.2.5 La transformation des process métier

La transformation des process métier consiste à passer d'une vision verticale à une vision transversale afin de permettre à l'entreprise de gagner en productivité et en compétitivité face à ses concurrents. Cette transformation apporte plus de liens et d'échanges entre les différentes colonnes de l'organigramme organisationnel de l'institutionnel, et permet un travail en collaboration entre les différents services.

Après l'analyse de ces cinq grands types de transformation, nous concluons qu'au sein d'une entreprise, le changement est stratégique et inévitable. Le changement est un élément d'amélioration continue. Il va permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et de pérenniser ses activités. Elle pourra ainsi augmenter sa rentabilité. Néanmoins, ces changements ne sont pas anodins pour notre équipe. Vécus comme quelque chose d'imposée, ces changements vont venir perturber le travail, les routines et l'harmonie présents au sein de notre équipe. Cette situation risque de générer du stress et de se répercuter sur la qualité des soins prestés dans notre unité. En tant que cadre, nous sommes responsables de la mise en place et de l'application des changements organisationnels au sein de notre unité. Notre hiérarchie s'attend à ce que nous appliquions ces changements et à ce que nous les maintenons au sein de notre unité. Le changement nécessite un accompagnement spécifique des collaborateurs. Un de nos rôles sera de piloter le changement adéquatement au sein de notre équipe afin d'atteindre les objectifs fixés par notre hiérarchie, tout en préservant la qualité des soins prodigués. Dans cette démarche de changement, il nous sera important d'anticiper les éventuelles résistances que notre équipe risque de présenter. Dans le chapitre quatre, nous développerons la conduite du changement. En attendant, nous aborderons la typologie des changements.

1.3 La typologie des changements

Il existe différents types de changement. Ces types de changement se définissent en fonction de leur rythme et de leur intention. Le tableau⁴ qui suit, fait référence à différents travaux réalisés par Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al.1985.

	Imposé	Volontaire
Progressif	<p><u>Changement prescrit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réponse à des contraintes de l'environnement, imposé par des lois/ des réglementations - de 1 à 3 ans <p><i>Projet An 2000, l'euro, 35H</i></p>	<p><u>Changement construit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolutions de l'organisation qui amène à un changement de culture d'entreprise, démarche qualité - de 1 à 10 ans <p><i>Culture client, qualité, processus</i></p>
Brutal	<p><u>Changement de crise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Solution à un dysfonctionnement, à une plainte - de 1 jour à 3 mois <p><i>Accident, grève, plaintes de client</i></p>	<p><u>Changement adaptatif</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformation des pratiques et de l'organisation - de 6 à 18 mois <p><i>Nouvel outil informatique, compétences commerciales</i></p>

Il met en évidence les différents types de changement, définis en fonction de leur intentionnalité et de leur rythme. L'intentionnalité va mettre en opposition un changement imposé, par l'évolution de l'environnement, à un changement volontaire, c'est-à-dire qui résulte du choix délibéré des individus sans contrainte extérieure. Le rythme représente le temps que va prendre le changement pour se mettre en place. Plus le temps sera court, plus le changement sera brutal, au risque d'accroître les résistances au changement. La conduite du changement, réalisée par le cadre, dépendra du temps dans lequel le changement sera imparti. Le changement crée inévitablement une rupture de l'équilibre des individus. Ces derniers sont poussés en dehors de leur zone de confort⁵. Contraints de s'adapter, cela peut générer des tensions au sein du groupe. Pour conduire le changement, nous serons amenés à mettre en avant nos compétences de leadership au sein de notre équipe. Plus le changement sera contraignant, plus les résistances se feront sentir avec un risque de conflits dans le groupe. Le changement idéal serait une transformation progressive et volontaire, avec l'implication des individus. En tant que cadre, nous disposons de différents outils pour impliquer notre équipe dans la démarche du changement demandé. Le changement n'est pas toujours bien accueilli par les collaborateurs. Pour tenter de donner une vision positive du changement souhaité, nous allons découvrir les différentes étapes du changement.

⁴ [Le changement organisationnel et le management stratégique Amara \(slidetodoc.com\)](#) (page consultée le 17/01/2021)

⁵ Cette notion sera détaillée dans le deuxième chapitre de notre travail

1.4 Les étapes du changement

Selon K. Lewin, la gestion du changement se décompose en trois étapes : la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation. La dé cristallisation est la première phase du changement. Elle consiste à analyser la situation actuelle en vue d'y apporter des modifications potentielles. Nous prenons conscience de la nécessité de changer. Cette étape peut amener à l'abandon de certains comportements et habitudes du groupe. Selon l'intérêt de l'individu, la motivation de changer peut se manifester. Durant cette phase de dé cristallisation, les normes du groupe sont discutées et remises en question afin de répondre au changement demandé. Notre rôle de cadre sera de préparer notre équipe au changement, tout en mettant en avant les bénéfices qu'il pourra apporter au groupe. Le déplacement est l'étape suivante. Il s'agit d'une phase de transition dans laquelle le groupe va expérimenter les nouvelles pratiques. Les résistances déjà présentes dans la première phase peuvent se faire ressentir davantage dans cette phase, puisque nous sommes dans la concrétisation du changement. Notre capacité d'écoute et de communication sont des éléments clés à la réussite du projet. Nous apporterons une attention particulière aux questionnements de notre équipe et nous la solliciterons pour y apporter des solutions afin d'y répondre. C'est une façon d'impliquer notre équipe dans le processus de changement. La dernière étape est celle de la recristallisation. L'application permanente de ces nouvelles pratiques va créer un nouvel équilibre et permettre la consolidation du changement réalisé. Le changement devient donc durable. En tant que cadre, notre rôle est de contrôler et de veiller au respect du maintien de ces nouvelles normes afin que notre équipe ne retourne pas sur les anciennes pratiques. En valorisant notre équipe, nous reconnaissons les efforts qu'elle a fourni et nous l'encourageons à garder ces nouvelles habitudes. Une fois ce modèle réalisé, le processus de changement se poursuit et en appelle un nouveau. C'est ce que nous appelons l'amélioration continue, qui va nous aider à pérenniser. Mais avant de partir sur un nouveau changement, il est nécessaire de se laisser du temps pour s'imprégner des nouvelles pratiques. Pour pérenniser le changement, nous pouvons utiliser la roue de Deming, appelé aussi PDCA. Il s'agit d'un outil souvent utilisé en management de qualité. Il permet d'organiser le changement selon quatre étapes successives : la planification, l'action, le contrôle et l'ajustement des actions mises en place pour répondre au mieux aux objectifs fixés. La mise en place du changement n'est possible qu'avec la présence d'acteurs. Au sein de notre équipe, nous rencontrons différents acteurs avec différents profils que nous allons analyser.

1.5 Les acteurs du changement

Dans une entreprise, le changement organisationnel touche chaque individu, dans chaque système. Face au changement, nous rencontrons trois types d'acteurs. Nous avons tout d'abord les décideurs, appelés aussi les stratèges. Ils correspondent à la direction de l'institution. Ces personnes sont à l'origine du changement à mettre en place dans l'institution. Elles cherchent ainsi à faire évoluer et pérenniser les activités de l'entreprise. La culture d'entreprise se fait connaître auprès des travailleurs par les changements internes que la direction va réaliser dans l'institution. Ensuite, nous avons les organisateurs, appelés également l'équipe de projet. Cette équipe est composée de différentes personnes qui conçoivent, gèrent et mettent en œuvre le changement selon leurs compétences. Ces deux premières catégories d'acteurs sont les promoteurs du changement. Puis nous avons les utilisateurs. Ce sont tous les acteurs concernés, de près comme de loin, par le projet de changement. Parmi les utilisateurs nous retrouvons les proactifs, les actifs, les passifs et les opposants. Les proactifs représentent environ 10% des acteurs concernés. Ils sont favorables au changement et se positionnent comme les prescripteurs. Les passifs représentent environ 80% des acteurs. Ils sont dans l'attente de résultats probants pour adhérer au changement. Ils cherchent à être ou rester en sécurité. La passivité de l'individu peut également être une forme de résistance au changement. Dans ce cas l'individu fera partie des opposants. Les opposants au changement représentent environ les 10% restants. En se positionnant contre le projet, ils amènent la résistance au changement. Ils émettent systématiquement des arguments à son encontre. Ils mettent en avant des raisons légitimes tel que le manque d'information, la perte de contrôle, l'incertitude et la routine qui se retrouve perturbée. Tous ces individus ont, au sein de l'institution, des interactions entre eux et peuvent devenir des leaders d'opinion en faveur ou contre le changement. En tant que cadre, il sera utile de nous intéresser et d'identifier le rôle des différents acteurs que ce soit au moment de l'annonce du changement, de sa mise en œuvre ou de sa pérennisation. Notre rôle sera de les écouter et de considérer leurs arguments comme des obstacles que nous tenterons de lever afin d'aboutir au mieux à l'objectif final. Nous verrons, plus loin dans ce travail, la façon dont le cadre peut piloter le changement. En attendant, nous allons rechercher les signes de résistance face au changement pour mieux les gérer.

1.6 Les résistances au changement

Quand le changement est annoncé aux équipes, il n'est pas accueilli de la même façon par tous. Comme nous l'avons vu précédemment, certains seront motivés au changement et d'autres s'y opposeront pour diverses raisons. Le groupe se voit partir dans une nouvelle direction, sur un chemin inconnu. Cette situation pousse l'individu en dehors de sa zone de confort⁶ et lui demande une certaine capacité d'adaptation. Différentes émotions vont naître chez chaque individu et vont évoluer de façon différente. Leurs réactions émotionnelles sont comparables à celles ressenties lors d'un deuil. La courbe du changement reprise ci-dessous, appelée également courbe de deuil, est tirée du modèle de E. Kubler-Ross⁷. Elle reprend les différentes étapes de cette courbe et nous aide à mieux visualiser où les individus se situent face au changement.

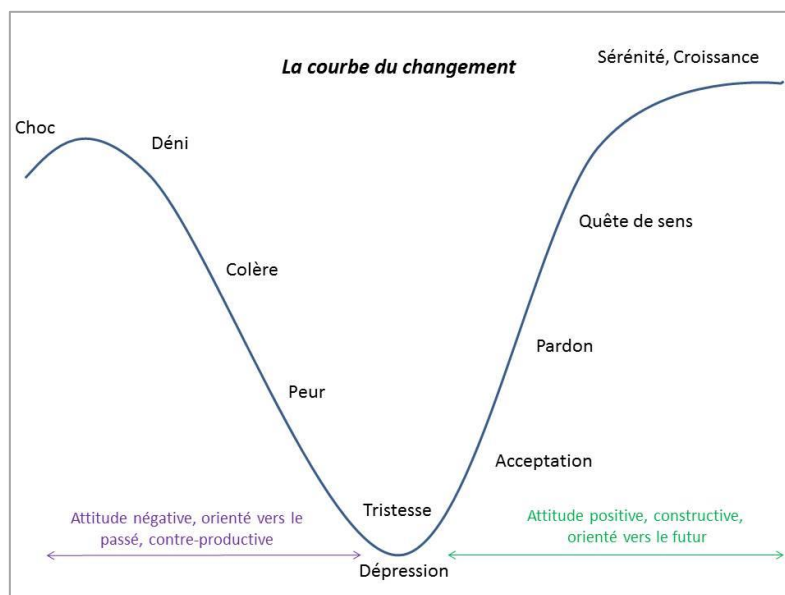


Figure 1 - Courbe du changement⁸

Sur cette courbe, nous observons une première phase descendante dans laquelle nous faisons face à des attitudes négatives et de contre productivité. Les résistances au changement se feront ressentir. Elles naissent à la suite d'émotions négatives telle que la peur, par rapport à l'inconnu vers lequel l'individu se dirige, ou par rapport à la capacité de réussir le changement. Les individus peuvent craindre de perdre leurs acquis. Ils risquent de rencontrer des difficultés à se projeter vers un futur incertain et à remettre en question leurs pratiques actuelles. Face au déni, notre but sera de faire prendre conscience, en douceur, du changement. Pour cela, nous accompagnerons la personne avec beaucoup d'écoute, de patience et d'empathie. Face à la colère, nous utiliserons l'écoute active. Notre

⁶ Cette notion sera détaillée dans le deuxième chapitre de notre travail

⁷ Psychiatre et psychologue américaine

⁸ [La résistance au changement | Attitudes Positives \(attitudes-positives.fr\)](https://attitudes-positives.fr) (page consultée le 14/05/2022)

but sera d'aider la personne à mettre des mots sur sa colère. Nous lui montrerons notre soutien et notre compréhension, tout en ayant une communication positive autour des raisons du changement. Dans la courbe du deuil, l'étape de la peur est comparable à celle de la négociation, dans la courbe du changement. Dans cette étape, nous ferons preuve de patience, cohérence et nous ramènerons toujours la réalité à nous. Il sera essentiel de placer notre curseur entre la bienveillance et la fermeté. Les étapes de la tristesse et la dépression se situent au plus bas de la courbe. Il s'agit d'une étape difficile pour le cadre étant donné que le risque de burn out est important. Si la pression du changement est trop forte, l'individu risque de se mettre en incapacité de travail ou pire, poser sa démission. Notre rôle sera de maintenir des repères structurants, rassurer, conseiller et écouter la personne. Nous l'aiderons à prendre conscience que le changement n'est pas une finalité mais une phase incontournable. Dans cette étape, il sera primordial de redynamiser notre équipe. Une fois cette première phase franchie, nous entrons dans la seconde phase qui est ascendante. La personne est tournée vers le futur et commence à accepter le changement. Le changement se fait accepter auprès des individus. L'équipe se tourne vers le futur avec une attitude positive et constructive. Cette acceptation conduit notre équipe à sa sérénité. Notre rôle sera d'être présent pour les soutenir, de leur montrer les opportunités que le changement peut susciter. Nous gardons à l'esprit qu'il y a des personnes qui acceptent le changement de suite et ne passent pas par les étapes de la phase descendante. A un moment ou un autre, ces personnes peuvent constater que le changement approuvé au début ne correspond plus à leurs attentes. Dans ce cas, ces personnes basculent dans la phase descendante de la courbe du changement. Ces résistances au changement peuvent être détectées par le cadre. Nous allons découvrir comment le cadre peut déceler ces signes.

1.6.1 Les signes de résistance au changement

En portant une attention particulière à notre équipe, nous pouvons constater la présence des résistances. Ces dernières sont décelables au travers des actions, des discours, des symboles et des routines de chaque personne. Les actions sont visibles par des faits précis entraînant des conséquences concrètes. Les discours sont formalisés et communiqués par l'individu. Nous pouvons donc identifier facilement l'émetteur et le contenu de son discours afin de cerner les cibles à travailler. Cela devient parfois plus difficile quand nous faisons face à des rumeurs. Les symboles sont des codes clés visibles par des objets, des langages, des vêtements et connus du groupe. Les routines correspondent aux façons de faire. Elles sont facilement observables. Informelles, elles sont spécifiques à l'organisation du groupe et orientent le comportement des individus. Les résistances au changement prennent leur

source auprès des opposants. Ces individus sont une ressource précieuse pour nous. Elles mettent en évidence les problèmes que le changement pourrait occasionner et permettent ainsi une amélioration de la situation. Face à ces personnes, notre rôle sera d'être présent et disponible, de les laisser s'exprimer, de les écouter et de les impliquer à la démarche de changement en les sollicitant pour trouver des solutions aux arguments présentés. De cette façon, nous diminuons les résistances et le risque d'échec au changement.

1.6.2 Les formes de résistance au changement

G.D. Carton, auteur de « *Eloge du changement*⁹ », propose quatre formes de résistances au changement : l'inertie, la révolte, le sabotage et l'argumentation. La première forme est appelée l'inertie. Elle représente un comportement primaire qui relève de la fuite et reflète une attitude d'évitement. La personne ne montrera aucune réaction à l'annonce du changement et tentera de trouver des raisons pour aller à son encontre. Ensuite, nous avons la révolte. Cette attitude est utilisée pour exprimer son mécontentement et/ou son refus au changement. La personne protestera activement contre le projet en faisant appel, par exemple, à des actions syndicales. La troisième est le sabotage. Il se reflète un comportement manipulateur ou d'attaque. La personne utilisera la manipulation et différents stratagèmes pour tenter de compromettre le changement souhaité. Enfin la dernière forme de résistance est l'argumentation. La personne cherche à discuter les décisions prises. Elle fait part de ses convictions et tente de négocier le projet, tout en donnant son opinion. L'argumentation va permettre de commencer les démarches de négociation au changement où une communication assertive sera préconisée. Ces quatre formes de résistances font référence aux quatre attitudes d'affirmation de soi. L'attitude assertive fait partie du management du changement. Elle permet de maintenir le dialogue tout en y laissant un cadre. La personne en défaveur du changement va pouvoir s'exprimer. Nous allons tenter de la canaliser en écoutant ce qu'elle a à dire. Avec ses arguments, nous tenterons de l'impliquer dans le projet de changement. Nous lui laissons également la possibilité d'apporter des idées, voire des solutions aux difficultés mises en évidence. La communication assertive se veut ouverte et honnête entre les deux parties. Elle permet de créer un climat de confiance et d'innovation. Chaque individu continue à être accepté socialement, tout en pouvant exprimer sa personnalité. Grâce aux compromis réalisés par les deux parties, une négociation prend forme, optimisant ainsi les buts personnels de chacun. Le changement émanant de notre hiérarchie correspond, bien souvent, à un changement prescrit, c'est-à-dire imposé, qui se met en place progressivement. Afin de

⁹ [Comment vaincre la résistance au changement en entreprise ? \(wayden.fr\)](http://wayden.fr) (page consultée le 31/01/2022)

réduire les résistances qui en découlent, notre rôle sera de l'accepter et de le préparer en amont pour le présenter à notre équipe sous forme de projet qui a du sens. Des leviers existent pour nous aider à mettre en place le changement. Nous les aborderons de façon détaillée dans le quatrième chapitre de notre travail.

1.7 La place du cadre face au changement

En tant que cadre de santé, nous sommes placés sous l'autorité directe de l'infirmier/ère chef de services, nommé également cadre intermédiaire. L'autorité que nous représentons, nous est attribuée par notre hiérarchie. Nous ne pouvons pas la refuser. En revanche, le pouvoir dont nous disposons provient du groupe. Pour l'équipe, nous sommes à la fois le manager et un leader. Notre rôle de manager relève de l'organisation au sein de notre unité. Il se définit essentiellement par la supervision, l'évaluation et le contrôle des différentes activités réalisées. Dans notre rôle de leader, notre vision des choses se concentre sur le côté humain et non sur le système. Un leader est reconnu au travers de valeurs telles que l'exemplarité, l'innovation et la création, à condition qu'elles soient en adéquation avec la contingence du groupe. Ces principales valeurs vont nous permettre d'apporter une certaine dynamique de groupe et d'entraîner notre équipe vers un objectif commun qui a du sens pour elle. Les challenges fixés avec l'équipe vont la motiver et lui permettre d'avancer. La réussite de ces challenges va permettre à l'équipe de renforcer sa cohésion et son estime de soi, de développer une fierté d'appartenance et d'accroître sa motivation professionnelle. Il est important d'effectuer des marques de reconnaissance face aux efforts et aux réussites obtenues à la suite du travail accompli et l'implication de l'équipe. Le leader a une certaine prise de pouvoir au sein du groupe. Il a une vision beaucoup plus lointaine que le manager. Dans une équipe, contrairement à l'autorité, le pouvoir se partage. Il se gagne et se perd en fonction des actions et des comportements posés face aux attentes du groupe. Au sein du groupe, nous sommes censés être un leader formel afin de faire évoluer l'équipe dans le sens de la politique institutionnelle. Seul, le cadre n'est rien. Nous n'existons que par le groupe, qui décide ou non de nous suivre. Si le groupe ne veut pas nous suivre, il s'orientera vers une autre personne appelée leader informel. Il verra son intérêt au travers de cette personne qui exprimera un certain leadership et le fera avancer. En tant que cadre, il est essentiel de repérer le ou les différents leaders au sein du groupe et d'observer comment ils interagissent avec le restant de l'équipe. Notre stratégie pour faire avancer le groupe dans notre sens, et donc celui de l'institution, est de s'allier au leader qui se rapproche au mieux de notre objectif. Face au changement, il existe des leaders informels. Si ces derniers

sont opposés au changement, il y a risque de sabotage du projet. La question à se poser est de savoir pourquoi ils agissent ainsi, afin de trouver des pistes de solution.

Conclusion

En tant que cadre, nous représentons l'institution dans laquelle nous travaillons. En participant activement à ses projets, nous collaborons à sa vision stratégique et au développement de sa politique infirmière pour l'appliquer au sein de notre unité. Nous avons vu dans ce chapitre que le changement peut s'accompagner de différentes émotions, aussi bien pour le cadre que son équipe. En tant que cadre, il est important de savoir gérer ses émotions. Afin de permettre l'avancement et la réussite du changement, il est nécessaire de savoir prendre du recul et de ne pas réagir comme notre équipe. Pour réussir le changement, il est important que nous repérons les résistances au plus vite afin d'impliquer les opposants dans cette démarche. Nous avons vu que le changement n'est pas toujours simple à mettre en place. Bien qu'il soit présent partout, il n'est pas forcément bien accueilli par tous. Les modifications apportées par le changement perturbent les repères et la routine de notre équipe. Elles fragilisent l'harmonie présente au sein du groupe et risquent de créer des tensions. Cette situation génère du stress dans le cadre professionnel. Bien souvent perçu comme quelque chose de négatif, ce stress est aussi appelé « distress ». Nous allons continuer notre travail en développant le stress professionnel dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Le distress

Introduction

Pour garantir sa pérennisation, l'entreprise a besoin d'être en constante évolution. Au sein de notre équipe, nous veillons au respect et à la mise en application de la vision stratégique de l'entreprise. Pour cela, avant d'amener le changement à notre équipe, nous devons le comprendre et l'accepter. Lors de son annonce, le changement n'est pas accueilli de la même façon par tous. Certains seront motivés et d'autres le verront comme une menace. Le changement va venir perturber les routines installées, pousser les individus en dehors de leur zone de confort et créer de l'insécurité. Cette situation va demander une certaine capacité d'adaptation, pouvant générer du stress plus ou moins important chez les individus. D'ordre professionnel, familial ou encore social, le stress peut être une forme de résistance au changement. En plus de la mise en place du changement, le cadre est amené à faire face, au quotidien, au stress de son équipe. La question suivante vient donc se poser : Lors d'une démarche de changement, comment le cadre peut-il manager une équipe stressée ? Dans ce travail, nous centrerons nos réflexions sur le stress professionnel de notre équipe.

2.1 Définitions

Le mot « stress » trouve son étymologie dans le vieux français « estrece » qui avait pour signification l'étroitesse, l'oppression. C'est l'impression que nous pouvons ressentir quand nous sommes stressés. Après s'être basée sur les études¹⁰ de Hans Selye, l'OMS définit le stress au travail comme un « *ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.* »¹¹ Le stress se caractérise en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. La phase d'alarme est une réaction immédiate au stress. Elle va mobiliser l'énergie du corps humain au dépend d'autres systèmes comme celui de l'immunité, pouvant rendre l'individu vulnérable aux maladies. Ensuite, la phase de résistance succède la phase d'alarme. Elle correspond à l'adaptation du corps face à la situation de stress. Le corps utilise toute son énergie pour lutter contre cette agression, au risque de s'épuiser. Cette phase peut avoir des répercussions sur la santé de l'individu. C'est ce qu'on appelle le mauvais stress, ou distress. Enfin, nous avons

¹⁰ [Hans Selye, le Montréalais qui a expliqué le stress | Le Devoir](#) (page consultée le 06/02/2022)

¹¹ [Définition : Qu'est-ce que le stress au travail ou stress professionnel ?](#) (page consultée le 06/02/2022)

la phase d'épuisement. Ce dernier stade apparaît quand la situation de stress est prolongée. A force de résister au stress, le système immunitaire s'épuise et devient déficient. Le corps n'arrive plus à tenir sous cette pression et cède. L'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles définit le stress au travail comme un déséquilibre, ressenti par un individu, entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont il dispose pour y répondre. Avec ces deux définitions, nous constatons que le stress est une réaction de l'individu face à un changement de situation. Propre à chacun, tout le monde ne réagit pas de la même façon face au stress. Quand la personne éprouve des difficultés à s'adapter aux nouveaux changements, elle va se sentir dans une position inconfortable, pouvant la déstabiliser. Le stress, ressenti comme une expérience négative, prendra alors le nom de « distress ». Au sein de notre équipe, un stress excessif risque de venir perturber l'harmonie des relations humaines et la qualité des soins. Nous rappellerons que nous sommes responsables des conditions de travail et de la qualité des soins prestés dans notre unité. La personne présentant du stress, perd ses repères et se sent poussée en dehors de sa zone de confort, que nous allons définir.

2.2 La zone de confort

2.2.1 Définition

La zone de confort est un espace personnel, propre à chacun, tout comme le stress. Il s'agit d'un espace de sécurité intérieure où nous ressentons un certain bien-être psychologique. Notre zone de confort est composée de nos habitudes, nos croyances, nos connaissances et notre savoir-faire. Tous ces éléments, nous permettent de développer notre confiance en nous. Basée sur nos acquis, la zone de confort se consolide au fil du temps et nous procure un sentiment de sécurité. L'anxiété que nous pourrions ressentir est réduite au minimum. Nous avons la sensation de maîtriser la situation. Pour amener le changement et permettre l'évolution, il est nécessaire de sortir de cette zone de confort. Cette sortie se réaligne en plusieurs étapes que nous allons analyser.

2.2.2 Comment sortir de sa zone de confort ?

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le changement relevait d'une transformation. Cette transformation va venir perturber notre zone de confort et créer du stress chez certaines personnes. En préparant le changement, nous allons aussi préparer la sortie de notre zone de confort. Le schéma qui suit est repris par S. Seyrig, coach professionnel. Il nous aide à mieux visualiser les différentes étapes à franchir pour quitter cette zone et se diriger vers notre objectif de changement.

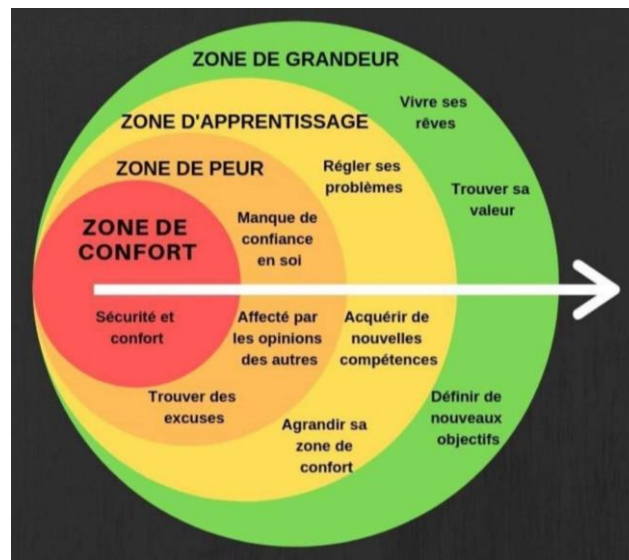


Figure 2 - La zone de confort ¹²

Lorsque nous commençons à quitter de notre zone de confort, le stress se manifeste. Selon S. Seyrig, pour en sortir, il est nécessaire de franchir trois étapes : la zone de peur, la zone d'apprentissage puis la zone de grandeur. La zone de peur se traduit par un manque de confiance en soi, voire un manque d'estime. Notre routine se retrouve perturbée et nous nous retrouvons face à nos propres fragilités. Confrontés à l'inconnu, nous sommes sensibles aux opinions des autres et cherchons parfois des excuses pour rester dans cet espace de confort. Ce comportement ne nous permet pas d'évoluer. Pour permettre cette transition, il est nécessaire de relâcher la pression et de s'ouvrir vers l'inconnu. Une fois la zone de peur franchie, nous nous retrouvons dans la zone d'apprentissage. Cet espace va nous permettre d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles expériences. Par cet apprentissage, nous allons récupérer une certaine maîtrise de la situation en résolvant les problèmes rencontrés. Progressivement plus à l'aise face à cette nouvelle situation, nous allons augmenter notre confiance en nous et notre estime de soi. Une fois cette zone traversée, nous entrons dans la zone de grandeur. Cette dernière zone, appelée zone de grandeur, correspond à une zone de nouveauté. Elle nous permet d'atteindre nos objectifs et de consolider nos acquis. Une fois les objectifs fixés atteints, un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement se fait ressentir. Nos acquis sont consolidés et nous nous sentons plus sereins. Nous avons la possibilité de nous tourner vers d'autres opportunités et de définir de nouveaux objectifs. A ce stade, nous nous retrouvons dans une nouvelle zone de confort, plus riche que la première. La reconnaissance du travail accompli est un élément crucial que les individus ont besoin de ressentir. Cela va créer un sentiment d'appartenance et de fierté au sein du groupe. Parfois, rester dans sa zone de confort peut

¹² [Zone de confort : définition, schéma, en sortir \(sylvain-seyrig-coach.fr\)](http://sylvain-seyrig-coach.fr) (page consultée le 13/02/2022)

être rassurant mais comporte des risques. Nous risquons de nous enfermer dans notre propre bulle sans voir les changements qui se réalisent autour de nous. Le monde extérieur évolue tandis que nous, nous l'ignorons. Cela peut révéler une forme de déni ou de fuite face au changement. Tôt ou tard, notre environnement nous rattrapera et nous bousculera. Il nous sortira brutalement de notre zone de confort et nous forcera à nous adapter à la nouvelle situation. Comme nous l'avons dit dans le premier chapitre, le changement est inévitable. Tout change, tout le temps. Il nous aide à évoluer et nous fait vivre de nouvelles expériences. L'avantage de sortir de notre zone de confort est de pouvoir faire de nouvelles expériences et acquérir de nouvelles compétences. Cela nous donne la capacité d'évoluer et de nous adapter au monde qui nous entoure. C'est aussi une façon de nous lancer des défis. En les relevant, nous augmentons notre confiance en nous et notre estime de soi. Même si le défi n'est pas réussi, nous évoluons en analysant la situation et en recherchant pourquoi l'objectif n'a pas été atteint. Cela nous aide à progresser en apprenant de nos erreurs. Quand nous quittons notre zone de confort, nous perdons nos repères pour en créer de nouveaux. Cela nécessite une certaine capacité d'adaptation pouvant générer du stress. Les sources de stress professionnelles étant multiples, nous allons les analyser.

2.3 Les risques psychosociaux liés au stress professionnel

Dans le milieu professionnel, et surtout dans la profession de soignant, il n'est pas rare de ressentir du stress. D'un côté, nous avons le risque de situation d'urgence. Un patient peut à tout moment se dégrader et déclencher une situation de prise en charge d'urgence. D'un autre côté, nous avons les pressions de notre hiérarchie qui est dans l'attente de résultats face aux objectifs qu'elle nous demande d'atteindre. L'atteinte de ces objectifs nécessite des contrôles et des retours sur l'avancement du projet. Dans le cas où les objectifs fixés ne sont pas atteints, nous serons amenés à devoir nous justifier auprès de notre hiérarchie. Nous avons également les rapports humains qui peuvent être source de stress. Face à la détresse des familles/des patients ou encore au mal être d'un collaborateur, les échanges relationnels peuvent se compliquer, voire créer des conflits. Les sources de stress professionnel sont multiples. Pour nous aider à les analyser, nous présentons un tableau que nous reprendrons ultérieurement dans le troisième chapitre de notre travail. Ce tableau est tiré du service public fédéral qui a classé les sources de stress en cinq grandes catégories représentées ci-après :

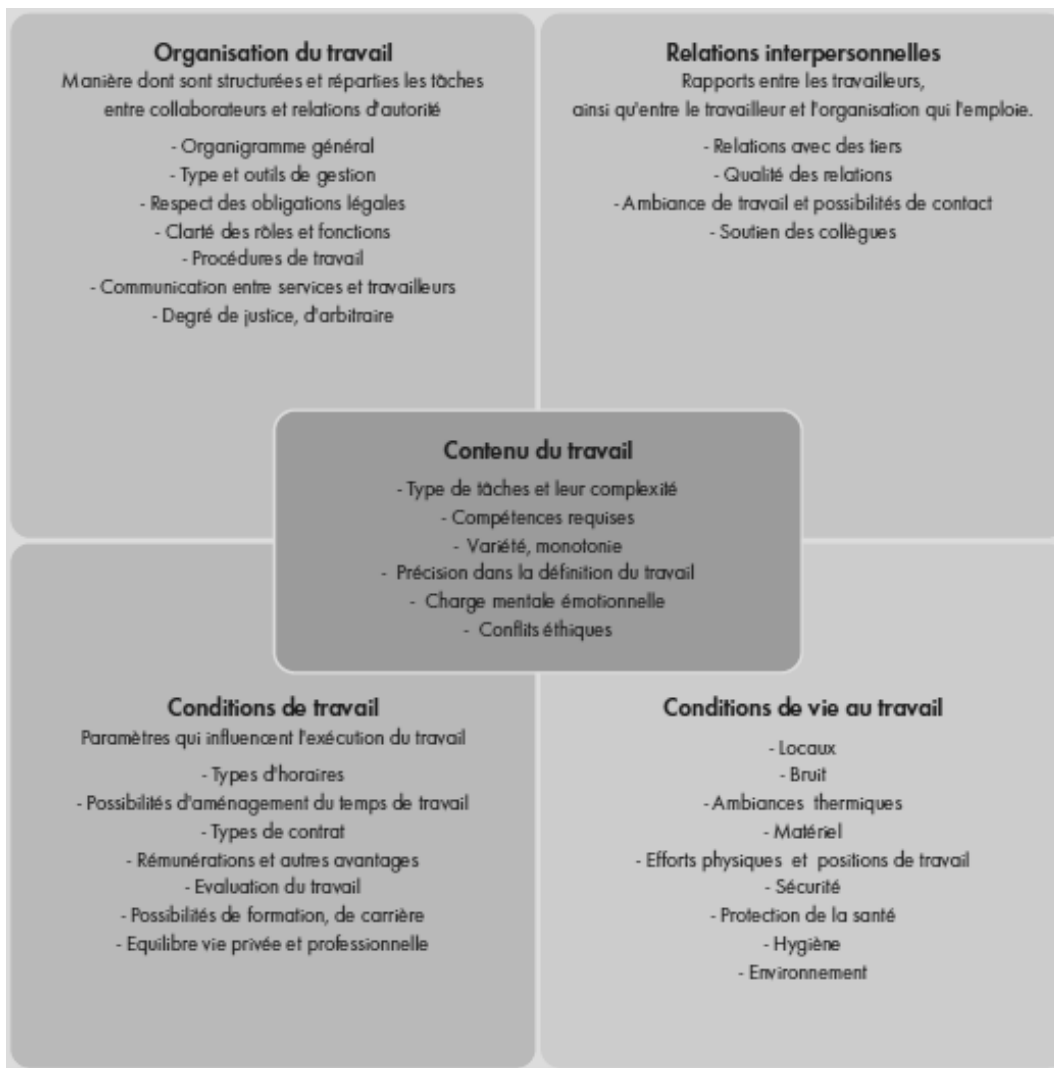


Figure 3 - Les sources du stress professionnel

Ce tableau¹³ nous permet d'observer que ces cinq sources de stress peuvent être liées les unes aux autres et s'influencer entre elles. L'organisation du travail est sous la responsabilité directe du cadre. Elle fait référence à la répartition des tâches au sein de l'équipe et à la qualité des relations avec la hiérarchie. Les relations interpersonnelles correspondent aux échanges humains entre les travailleurs et la hiérarchie. L'ambiance de travail, ainsi que la solidarité présente au sein de l'équipe, permettent de les préserver et créent une certaine harmonie de travail. Une partie des conditions de travail relève de la responsabilité directe du cadre. Nous veillons à établir un horaire équitable et équilibré entre la vie professionnelle et privée. Le développement professionnel des collaborateurs peut se réaliser à l'aide d'outils comme le bilan de développement. Durant ces bilans, un échange authentique et assertif se crée. Nous avons alors la possibilité de questionner et d'entendre les désirs professionnels de l'individu, ainsi que de l'encourager à réaliser des formations ayant pour but de le faire évoluer professionnellement. Les conditions de vie au travail

¹³ [Fiche 6 Les risques psychosociaux au travail - ABBET](#) (page consultée le 16/02/2021)

influent sur l'exécution du travail. Elles relèvent de l'environnement professionnel comme les locaux, l'ambiance phonique et thermique, la sécurité, ou encore l'hygiène, la liste n'étant pas exhaustive. Puis, pour finir, nous avons le contenu du travail. Il reprend le type de tâches effectuées et leur complexité, ainsi que les compétences requises. Une charge mentale émotionnelle et des conflits éthiques peuvent être une importante source de stress au sein de notre équipe. En plus de cela, la souffrance/la détresse du patient et de sa famille, la vie de famille à coordonner avec la vie professionnelle, le manque de reconnaissance, sont tous des facteurs qui viennent s'ajouter dans la balance du stress, mais pas seulement. Les demandes institutionnelles qui viennent nous sortir de notre zone de confort et augmenter la charge de travail sont aussi d'autres sources de stress. En tant que cadre, il est essentiel de rester attentif aux sources potentielles du stress. En y portant une attention particulière, nous veillons à maintenir une certaine harmonie quotidienne au travail qui va permettre d'assurer la qualité des soins prestés chez les patients. Le stress n'est pas anodin et peut entraîner des conséquences aussi bien sur l'entreprise et que sur les collaborateurs. Dans le point suivant, nous allons découvrir comment le stress se manifeste chez l'individu.

2.4 Les caractéristiques du stress professionnel

L'OMS estime que le stress professionnel peut entraîner des répercussions sur la santé physique, psychologique et émotionnelle de la personne, ainsi que sur les relations sociales. Au niveau physique, la personne peut présenter des céphalées, douleurs musculaires, des troubles digestifs, une perturbation du sommeil. Au niveau psychologique, les signes peuvent se manifester par des pensées excessives, de l'anxiété, des difficultés pour se concentrer voire des difficultés à prendre des décisions. Et sur le plan émotionnel, la personne peut montrer de l'irritabilité, des troubles de l'humeur, de l'angoisse, de la peur, voire une perte de l'estime de soi. Du point de vue social, le stress chronique peut pousser la personne à s'isoler du groupe et peut également créer des tensions aussi bien dans ses relations professionnelles que personnelles. Son isolement social peut la mener à l'absentéisme professionnel. Tous ces signes peuvent conduire à la dépression, voire au burn out. Certains individus vont compenser cet état de mal être en adoptant des addictions comme les produits sucrés, le tabac ou l'alcool. Le stress professionnel impacte la personne mais aussi l'entreprise. Tous ces signaux sont autant d'indices pour nous alerter sur le niveau de stress présent au sein notre équipe. Voyons maintenant les conséquences que le stress peut occasionner.

2.5 Les conséquences du stress

2.5.1 Pour le personnel

Nous venons de voir que le stress entraîne des répercussions physiques, sociales et psychiques pouvant détériorer la santé de l'individu. En devenant chronique, le stress risque de devenir pathologique avec toutes les conséquences que cela pourrait entraîner, au risque même de causer du brown out, du bore out ou encore du burn out. Le brown out se caractérise par une perte de sens dans le travail et une incompréhension des motivations du changement. Le bore out, lui, se traduit par de l'ennui. Et le burn out signifie une surcharge professionnelle. Le distress risque de conduire l'individu à la démotivation, voire à l'arrêt de travail. Au sein de l'entreprise, le stress se répercute sur les relations humaines et l'ambiance de travail. Il perturbe l'harmonie présente au sein du groupe, ce qui peut détériorer les relations professionnelles et la qualité du travail effectué. La dynamique de groupe se voit perturbée et des conflits peuvent apparaître. Dans ce contexte, nous risquons de constater une diminution des motivations de notre équipe. N'oublions pas que le cadre de santé est responsable des conditions de travail, mais aussi de la qualité du travail presté. Il est donc essentiel de prévenir le stress au sein de notre équipe. En décelant les signes du stress et en les conscientisant, nous limiterons son impact au sein de notre unité. Face aux arrêts de travail répétés, il est important de rechercher leurs causes, tout en respectant la vie privée et le secret médical de la personne concernée. Si l'arrêt maladie est répétitif, un entretien de retour de congés maladie avec la personne concernée peut s'avérer utile pour les deux parties. Il se déroulera de manière assertive afin de faire un point sur la situation et de trouver des solutions adaptées.

2.5.2 Pour l'entreprise

Le stress entraîne aussi des répercussions sur l'entreprise. Un environnement stressant peut amener les individus à des actions de grève ou de revendication ayant des impacts sur l'organisation. Plus passivement, une personne stressée risque principalement de se démotiver, perdre en créativité, présenter des difficultés dans les prises de décisions et diminuer sa qualité de travail. Cela aura un impact sur la qualité des soins prestés mais aussi sur la réputation du service et de l'institution. Si la surcharge de travail est trop importante, l'individu risque de faire un choix sur ses tâches prioritaires, et délaissera celles qu'il juge moins importantes. Face à l'insatisfaction de son travail, la personne stressée risque d'augmenter son taux d'absentéisme. L'institution sera alors amenée à gérer la rotation du personnel ainsi que le débordement d'horaires du personnel présent qui compensera cette absence. Si nous voulons aller dans l'extrême : la personne stressée, n'arrivant pas à gérer et évacuer son stress, peut-être à risque de burn out et/ou de

démission. Nous constatons donc, que le stress a un coût pour l'entreprise mais aussi pour l'individu. Selon un article de N. Sohy¹⁴, paru dans « Moustique » le 27 octobre 2021, l'enquête Medex¹⁵ estime le taux d'absentéisme chez les belges à environ 6,57%. Ce taux a été calculé hors crise sanitaire. Les principales raisons évoquées pour ce taux d'absentéisme seraient le stress et les troubles locomoteurs. Selon cette étude et pour un équivalent temps plein, l'entreprise dépenserait plus de mille euros. En tant que cadre, il est essentiel de veiller à assurer des conditions correctes de travail, être à l'écoute de nos subordonnés, assurer une relation de confiance, veiller à leur exprimer de la reconnaissance sur le travail accompli et surtout leur donner du sens dans leurs tâches professionnelles.

Conclusion

En plus de la charge de travail quotidienne, les changements demandés par la direction au sein des équipes viennent amplifier le stress déjà présent. Ce dernier est souvent perçu comme une expérience négative. Très présent dans le cadre professionnel, il entraîne des répercussions sur les relations de travail et sur la qualité de soins prestés aux patients. En y apportant une attention particulière, nous veillons au maintien de la qualité des soins et des conditions de travail. Si nous reprenons la définition de l'OMS énoncée en début de chapitre, le stress fait suite à une confrontation « ... *des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face* ». En leur apportant les connaissances et les capacités nécessaires, ne pourrions-nous pas les aider à diminuer ce stress ? Une fois les aptitudes remises à niveau, le stress est censé disparaître ou du moins diminuer. De même pour le changement demandé, ne pourrions-nous pas travailler l'objectif final en plusieurs petits objectifs. En le travaillant par étape, nous donnerons des petits objectifs que notre équipe devra remplir dans un temps imparti. L'atteinte de ces objectifs sont des petites victoires qui dynamisent et valorisent notre équipe. De ce fait, le stress pourrait alors avoir un aspect positif dans le développement des performances. En apprenant à le gérer et en l'abordant de façon positive et ponctuelle, le stress pourrait devenir un atout pour le cadre dans le développement des performances de l'équipe. Dans ce cas, le distress se transformerait en eustress. Poursuivons notre travail dans cette nouvelle notion.

¹⁴ [En chiffres : l'absentéisme au travail \(moustique.be\)](https://www.moustique.be/) (page consultée le 07/03/2022)

¹⁵ Administration de l'Expertise Médicale

Chapitre 3 : L'eustress

Introduction

Nous venons de voir que le stress pouvait avoir deux sens : le distress et l'eustress. Le seuil de stress étant propre à chacun, il est difficile à mesurer du fait de sa représentativité subjective. Entraînant des répercussions néfastes sur la santé s'il perdure, la plupart des personnes le perçoivent comme une réaction négative du corps face à une situation d'urgence ou d'inconfort. En tant que chef, notre défi est de transformer ce stress en un levier qui va booster les performances de notre équipe. Il est donc essentiel de contrer son effet négatif pour en retirer un maximum de bénéfiques. Cela va permettre à notre équipe de se développer davantage et de façon plus sereine. Nous allons donc découvrir les côtés positifs du stress et le cadre légal à suivre dans notre pratique professionnelle.

3.1 Définition

L'eustress signifie le « bon » stress. Il est perçu comme quelque chose de positif pour l'individu. Il nous aide à nous dépasser pour surmonter des situations. Pour être positif, le stress doit être limité dans le temps et dynamisant. L'énergie qu'il nous procure nous permet d'augmenter nos performances en améliorant notre persévérance à la tâche. Il devient alors un facteur de motivation qui nous aide à évoluer. Face à une situation de stress, c'est notre état d'esprit qui nous permettra de faire la différence entre le distress et l'eustress. Si nous nous laissons envahir par des émotions négatives, nous serons dans le distress. Alors que si nous essayons d'en retirer le positif, nous serons dans l'eustress. En tant que cadre, il est essentiel de pouvoir ressortir les points positifs de n'importe quelle situation afin de ne pas tomber dans le distress. En favorisant ce comportement, nous aidons notre équipe à évoluer et à développer son estime de soi. A nous, d'en retirer les forces nécessaires pour qu'il soit utile au développement efficace de notre équipe. Selon J. Fradin, le stress aurait une intelligence. Dans son ouvrage, « L'intelligence du stress »¹⁶, il définit ce terme par une expérience qui est négative pour les uns et positive pour les autres. Voyons ce que décrit J. Fradin sur l'intelligence du stress.

¹⁶ FRADIN J., *L'intelligence du stress*, Paris, édition EYROLLES, 2019, 266 p.

3.2 L'intelligence du stress

Dans cet ouvrage, J. Fradin montre que le stress joue un rôle important dans presque toutes les souffrances, aussi bien émotionnelles que physiques. Il se répercute sur notre capacité de réflexion et d'action. Il présente les deux modes mentaux que notre cerveau utilise pour gérer les situations liées au stress : le mode mental automatique et le mode mental préfrontal. Le mode mental automatique, appelé aussi MMA est décrit comme binaire. Le MMA pense et agit selon un état d'esprit tranché. C'est soit noir, soit blanc, mais ce n'est pas gris. Le MMA ne connaît pas la nuance. Le second est le mode mental préfrontal, appelé aussi MMP. Contrairement au MMA, il va penser et agir en temps réel. Multitâches, il va agir en chef d'orchestre et en improvisateur. Il est continuellement en mouvement, en mode recherche. Il ne sert qu'à penser. Le tableau ci-dessous reprend les six caractéristiques de ces modes mentaux :

Paramètres du MMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Paramètres du MMP
Stressabilité										Sérénité
Routine										Curiosité sensorielle
Refus										Acceptation
Dichotomie ¹⁷										Nuance
Certitudes										Relativité
Empirisme										Réflexion logique
Image sociale										Opinion personnelle

J. Fradin tente de nous faire comprendre que, plus nous sommes dans le côté gauche du tableau, plus nous sommes stressés. En analysant la situation qui nous stresse et en essayant de faire basculer nos ressentis vers le côté droit de ce tableau, les émotions désagréables du stress s'améliorent et nous nous sentons mieux face à la situation. Nous apprenons à basculer du MMA au MMP qui lui est moins primaire que le premier. Le fait de prendre conscience du message du stress, le MMP va l'inhiber et le calme va revenir chez l'individu. Le calme revient pour une courte durée parce qu'instinctivement nous repassons en MMA. Pour le maintenir, il faut répéter l'exercice de cette bascule régulièrement. Cet outil peut-être intéressant pour nous aider à gérer notre propre stress. En revanche, sa mise en application par l'équipe peut s'avérer difficile. Adhère-t-elle à ce système ? Inviter l'équipe à lire ce livre pourrait être un atout pour bien comprendre les différents processus. Lors d'une situation de stress où le pronostic vital du patient est engagé, il est difficile de prendre

¹⁷ Vision tranchée pour la prise de décision

un certain recul sur notre stress pour tenter de le faire basculer du côté du MMP. La pratique de cet exercice mental serait plus bénéfique sur une période de stress qui se prolonge. En analysant les sources de stress présentes au sein de notre équipe, nous tentons de maintenir une certaine harmonie et un certain bien être. Responsable des conditions de travail, le cadre doit répondre au cadre légal du bien-être au travail.

3.3 Le cadre légal du bien-être au travail

Notre rôle de chef d'unité est défini par l'Arrêté Royal du 13 juillet 2006. Ce dernier reprend les différentes fonctions de notre statut de cadre. Il stipule que nous devons collaborer au développement de la politique infirmière dans l'hôpital et l'appliquer au sein de notre unité. Nous sommes responsables de son développement, de son opérationnalisation et de son suivi. Cette politique infirmière doit être en adéquation avec la vision stratégique de l'institution et nécessite une démarche de changement. Nous avons aussi la responsabilité de la conduite du changement et de l'ambiance du travail. Cette dernière incite à une collaboration effective entre les différents membres. Nous sommes chargés de transmettre les informations et de se concerter avec notre équipe. En ce qui concerne le bien-être au travail, l'Arrêté Royal du 13 juillet 2006 est complété par la loi du 04 août 1996, relative au bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail¹⁸. Cette dernière sert de base dans le domaine de la sécurité et la santé des travailleurs. Elle régleme la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress du travailleur. Le bien-être au travail est défini par l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles ce dernier s'effectue. Nous entendons par là, la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail. À la suite de cette loi, des arrêtés d'exécution ont été établis. Nous les retrouvons dans le code du bien-être au travail¹⁹ paru dans le Moniteur Belge le 02 juin 2017. Ce code, composé de dix livres, permet de poser un cadre aux employeurs face au bien-être de leurs salariés. Dans le premier livre, titre 3, il est inscrit que l'employeur est tenu de promouvoir le bien être dans son entreprise. Pour réaliser cela, il a la possibilité de mettre en place une prévention des risques, des moyens de protection individuels ou collectifs, la formation et l'information des travailleurs. Afin de déceler les risques, il fait appel à un service de prévention et de protection au travail. Ce service a pour mission d'évaluer les risques et d'organiser la surveillance médicale des travailleurs. En tant

¹⁸ [Explication concernant la loi bien-être - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#) (page consultée le 13/03/2021)

¹⁹ [code2017.pdf \(belgique.be\)](#) (page consultée le 13/03/2021)

que cadre, nous sommes un maillon essentiel pour promulguer des conditions et de l'ambiance de travail au sein de notre unité. Le changement vient parfois bousculer les aspects psychosociaux de notre équipe. Il risque d'amener du stress et d'entraîner des conflits internes. C'est pour cela qu'il est primordial de veiller à maintenir une certaine harmonie au sein de l'équipe. Cette harmonie va permettre d'apporter un certain bien-être, pouvant conduire au plaisir du travail. Voyons ce que nous entendons par plaisir au travail et quels en sont les leviers.

3.4 Du bien-être au plaisir professionnel

3.4.1 Définition

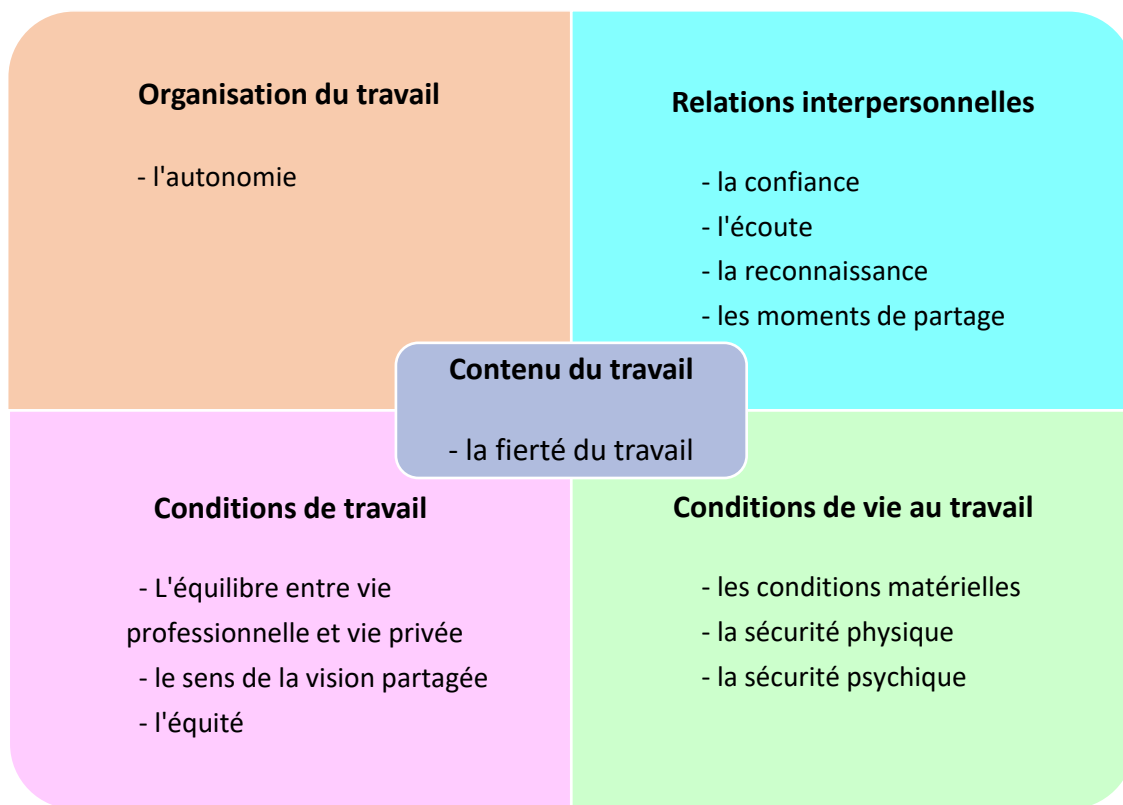
Selon le dictionnaire Larousse, le plaisir est « *un état de contentement que crée chez quelqu'un la satisfaction d'une tendance, d'un besoin, d'un désir* »²⁰. Le plaisir est une stimulation positive que nous ressentons pendant la réalisation de la tâche. Nous pouvons le considérer comme un moteur, une énergie qui nous aide à avancer encore plus loin. La notion du plaisir est parfois confondue avec celle de la motivation, de la satisfaction ou encore celle du bonheur. Tentons de définir ces trois termes. La motivation est un ressenti qui apparaît avant de réaliser l'action. Elle relève du désir, de l'envie. La satisfaction apparaît après le travail réalisé. Nous ressentons un certain contentement face à la tâche accomplie. Le bonheur au travail est un ressenti général. Il va nous procurer un sentiment de plénitude, où nous nous sentons paisible. En développant le plaisir au travail, nous allons permettre à notre équipe d'être plus productive et avoir une meilleure estime de soi. Cela améliorera l'absentéisme, le risque de burn-out, brown-out et bore-out. Pour développer le plaisir au travail, il existe des clés que nous pouvons utiliser.

3.4.2 Les leviers du plaisir au travail selon F. Pagny

F. Pagny, facilitateur du changement, met en évidence dans un de ses articles²¹ onze leviers du plaisir au travail. Ces onze leviers sont en lien avec les risques psychosociaux du stress professionnel que nous avons vu précédemment dans le tableau décrit à la page quinze. Pour mieux détailler ces leviers, nous allons nous reprendre ce tableau vu précédemment.

²⁰ [Définitions : plaisir, plaisirs - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée le 13/03/2022)

²¹ [11 leviers du plaisir au travail \(linkedin.com\)](#) (page consultée le 19/03/2022)



En observant ce tableau, nous remarquons que la majorité des leviers du plaisir au travail se situent dans les relations interpersonnelles. Nous y retrouvons la confiance, l'écoute, la reconnaissance et les moments de partage. La confiance présente au sein de l'équipe va aider à développer des relations constructives. En s'écouter mutuellement, chaque collaborateur aura le sentiment d'être compris et d'être pris en considération. L'écoute peut devenir une source d'initiatives et de propositions. La reconnaissance de chaque individu est importante. Elle est source d'énergie positive et permet au groupe d'évoluer. Il est essentiel d'émettre des signes de reconnaissance lorsque des résultats sont obtenus, mais aussi, et surtout, face aux efforts produits par chacun. Remercier la personne pour son effort lorsque nous lui demandons un changement d'horaire ou une autre adaptation est un geste simple mais très important dans la reconnaissance de son implication, pour le travail et l'équipe. Parfois, les signes de reconnaissance que nous émettons ne correspondent pas toujours à ce que la personne attend. En étant à l'écoute de notre équipe, nous pouvons percevoir le type de reconnaissance attendu. Une enquête anonyme pourrait même être envisagée afin de rechercher le type de reconnaissance attendu par notre équipe. Les moments de partage sont sources de plaisir : fêter un anniversaire ou encore organiser une soirée de service permet également à l'équipe de renforcer sa cohésion. En améliorant la collaboration entre les membres de notre équipe et en confiant des tâches qui sont sources d'épanouissement personnel, nous augmentons le plaisir au travail. En ce qui concerne les conditions de travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est important pour

permettre un épanouissement professionnel. Avec un horaire équilibré et équitable entre les membres de l'équipe, nous veillons au maintien des motivations professionnelles de chacun. Le sens de la vision partagée, appuyé sur des valeurs communes sincères et incarnées par l'équipe, est un moteur au développement de l'équipe. Les conditions de vie au travail jouent aussi un rôle essentiel dans le plaisir professionnel. Un environnement sain et sécurisé, avec du matériel correct, est un élément important pour développer le plaisir professionnel de notre équipe. D'un point de vue plus individuel, l'autonomie et la fierté du travail réalisé sont des moteurs personnels du plaisir professionnel. L'autonomie aide au développement du sens des responsabilités et de l'estime de soi. Les nouvelles générations, qui arrivent sur le marché du travail, sont sensibles à ce levier. En apportant une attention particulière à ces nouvelles recrues, nous les aidons à développer le plaisir au travail.

3.4.3 Les avantages du plaisir au travail

Le plaisir au travail a des avantages considérables pour l'entreprise. En ressentant ce bien-être, le collaborateur peut développer un certain plaisir professionnel qui entraîne une amélioration de sa motivation et de ses performances. Le collaborateur ayant une meilleure estime de sa personne et de son travail ressentira une certaine fierté d'appartenance. Grâce à cette dernière, le collaborateur montrera une image positive de son institution, valorisant ainsi sa réputation. En veillant aux bonnes conditions de travail, nous renforçons la fidélité des salariés qui ne cherchent pas à postuler dans une autre institution. Le plaisir au travail a un impact positif sur le taux d'absentéisme et augmente la productivité des équipes. Il existe différents moyens pour favoriser le plaisir au travail. Voici quelques exemples que nous citerons, parmi tant d'autres : organiser des formations sur la gestion du stress professionnel, le remboursement partiel d'un abonnement à une salle de sport, offrir des collations aux salariés lors des journées spéciales comme à la chandeleur ou à Saint Nicolas. D'un point de vue non matériel, nous retrouvons les bénéfices d'une supervision correcte, un staff adapté ou encore la responsabilité de tel ou tel projet. Le plaisir au travail passe aussi par la façon dont nous manageons notre équipe. Un management adapté à chacun et évolutif, va permettre au collaborateur de développer ses compétences dans un environnement de travail adapté. Pour nous aider à motiver au mieux le collaborateur, il pourrait être intéressant de lui demander ce qui lui fait ressentir du plaisir au travail. En agissant ainsi, nous tentons d'actionner des leviers personnalisés du plaisir au travail. La démarche de qualité, au sein de notre unité, est aussi un atout pour renforcer le plaisir au travail. Elle aide à accroître la motivation de chacun grâce au sentiment du travail bien fait. Plus le collaborateur se sentira bien dans son environnement professionnel, plus il pourra

ressentir du plaisir au travail. Ce plaisir professionnel pourrait même se transformer en appétence. Nous nous demandons alors comment passer du plaisir à l'appétence ? C'est ce que nous allons découvrir.

3.5 Du plaisir à l'appétence professionnelle

Qu'est-ce que l'appétence ? Selon le dictionnaire Larousse²², l'appétence est un « *désir instinctif qui porte tout objet propre à satisfaire un penchant naturel* ». Il s'agit donc d'une envie, du goût à réaliser une tâche. Cela relève de l'aimer faire. C'est un ressenti perçu par l'individu quand il est face à une tâche à réaliser. Il perçoit en lui une certaine motivation qui le pousse à avoir envie de réaliser la tâche. Il a du cœur à l'ouvrage. Contrairement aux compétences, nous ne pouvons pas mesurer l'appétence d'un collaborateur. Elle n'est pas rattachée à un métier. Tout comme le stress, elle est propre à chacun. Dans une équipe, tout le monde ne ressent pas de l'appétence. En observant et en connaissant bien notre équipe, nous pouvons tenter de travailler cette appétence chez chacun d'entre eux. Cela pour apporter une meilleure qualité des soins prodigués aux patients. Mais aussi, l'appétence permettrait de maintenir une certaine dynamique de travail en utilisant les motivations de chacun. Le plaisir au travail et l'appétence sont deux ressources mobilisables qui peuvent nous aider dans la mise en place de la politique infirmière de l'entreprise et sa vision stratégique. Le plaisir au travail, pourrait-il nous servir de levier pour développer les compétences de notre équipe ? Tentons de répondre à cette question dans le point suivant.

3.6 La performance par le plaisir

Dans son livre « *La performance par le plaisir*²³ », J.L. Tremblay nous fournit plusieurs pistes pour développer la performance de notre équipe en utilisant le plaisir. Selon lui, le plaisir n'est pas une mode à suivre mais une valeur qui aide à la réussite. Il différencie le plaisir de la rigolade. Le plaisir, c'est mettre du cœur à l'ouvrage. Tout comme le stress, il est communicatif. C'est un état d'esprit qui permet d'augmenter la motivation, l'engagement la créativité et le dépassement de soi. Avec le plaisir, l'ambiance de travail est perçue plus joviale, plus motivante. Dans son ouvrage, J.L. Tremblay présente le changement comme un rêve. Nous pourrions même dire : un rêve collectif à atteindre. Plus nous rêvons, plus nous y croyons. En parlant du rêve au quotidien, nous réalisons du renfort positif sur le changement souhaité et nous favorisons sa contamination au sein de notre équipe. Ne dit-

²² Définitions : appétence - Dictionnaire de français Larousse (page consultée le 12/4/2022)

²³ TREMBLAY J.L., *La performance par le plaisir*, Paris, édition TRANSCONTINENTAL et FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, 2010, 281 p.

on pas qu'il est beau de rêver ? Sa méthode est de consulter, écouter et impliquer le personnel à tous les niveaux, de les faire participer et surtout leur donner envie de participer. Pour cela, il a mis en place des actions humoristiques au quotidien comme : partager des lectures amusantes dans les toilettes de l'institution, lancer des défis humoristiques aux collaborateurs, apporter des attentions particulières avec ou sans raisons comme offrir du muguet à chaque collaborateur le jour du 1^{er} mai, ramener le petit-déjeuner avant la réunion du matin. Il remet également en question la façon de recruter le personnel en inversant les rôles lors de l'entretien d'embauche. Ce sont toutes des idées un peu originales mais avec un but précis. Selon lui, le plaisir au quotidien permettrait également une communication efficace. Le plaisir accentue la dynamique de groupe et peut être utilisé comme un moteur. Malgré ce discours pouvant être perçu comme utopiste, il y a un risque à ce type de management. Ce risque est de ne pas être pris au sérieux et de perdre de la crédibilité aux yeux des patients, des familles et des collaborateurs. A côté de cela, la performance par le plaisir présenterait des bénéfices humains et matériels considérables pour l'institution, comme des collaborateurs qui cherchent à se dépasser pour leur travail et pour leur équipe. A lire cet ouvrage, nous avons l'impression que le plaisir est un remède au stress, ou tout du moins nous donne des pistes pour le limiter au sein de notre équipe.

Conclusion

Nous avons vu que le stress est généralement perçu comme quelque chose de négatif. En différenciant le distress de l'eustress, nous nous rendons compte que l'eustress peut être bénéfique pour l'individu. Il permet de booster les performances et de donner le meilleur de soi, à condition qu'il soit ponctuel. Il apparaît lors de certaines situations où se jouent des enjeux comme un entretien d'embauche ou une présentation orale. Une fois la situation passée, les signes disparaissent. Le stress n'existe plus et ne laisse aucune répercussion néfaste sur la santé. En ressortant les points positifs d'une situation de stress, nous valorisons l'individu sur ses points forts et renforçons également sa confiance en lui. Nous développons ainsi sa motivation et ses performances. Notre défi est donc de transformer le stress en une ressource positive pour apporter le changement demandé, et pour aider notre équipe à se développer. Le stress peut être un élément déclenchant au plaisir professionnel. Notre équipe prend conscience qu'elle a eu les capacités pour franchir avec succès la situation stressante. Fière de cet exploit, l'estime de soi se voit renforcée et peut procurer du plaisir. Le plaisir au travail a plusieurs avantages comme le gain en productivité, la hausse de l'estime de soi, le développement des liens sociaux au sein de l'institution et une cohésion d'équipe plus forte. La personne qui éprouve du plaisir au travail ressent une

certaine fierté et parlera de l'entreprise en bien. La notoriété de cette dernière sera renforcée grâce à ces collaborateurs. Grâce à l'eustress et au bien être professionnel, il est plus facile d'envisager le changement. Celui-ci serait alors perçu comme quelque chose de positif et de bénéfique, autant pour l'individu que pour l'équipe.

Chapitre 4 : Le changement positif

Introduction

En tant que cadre, nous veillons à l'application de la vision stratégique de l'hôpital au sein de notre unité. Par sa vision stratégique, notre direction nous demande de mettre en place des changements que notre équipe n'a pas nécessairement demandé. Cette situation est un peu paradoxale : d'un côté, notre rôle est de maintenir un certain équilibre dans le travail, et de l'autre, nous devons amener des changements pour atteindre les objectifs fixés par la direction. Pour atteindre ces objectifs, nous devons inévitablement promulguer le changement. Ce changement organisationnel, demandé par notre hiérarchie, vient perturber les routines de notre équipe et génère du stress. Comme le stress, le changement est souvent perçu comme une expérience négative. Dans les chapitres précédents, nous avons vu que l'eustress et le plaisir au travail peuvent être des atouts pour nous aider à apporter de la positivité dans la démarche du changement. Seuls, ces deux éléments risquent de ne pas être suffisants dans la réussite du changement. Dans ce chapitre, nous allons découvrir par quels autres moyens nous pouvons le positiver. Quel type de management pourrions-nous utiliser pour accompagner le changement ?

4.1 La conduite du changement

Le changement nous amène à faire face aux pressions internes et externes de notre environnement. Au sein de l'institution, le changement est stratégique afin de pérenniser l'entreprise. Sa conduite relève d'une pratique managériale. La conduite du changement se définit par l'accompagnement d'un changement souhaité, basé sur des objectifs précis. Elle est nécessaire pour que cette transformation se déroule et se concrétise de façon optimale. Avant d'annoncer le changement à notre équipe, il est primordial que nous le travaillions en amont. Pour cela, il est essentiel que nous le comprenions et l'acceptons pour ensuite mettre en place une stratégie de conduite du changement. Si nous ne l'acceptons pas, nous ne saurons pas le légitimer auprès de notre équipe et nous irons tout droit vers son échec. La réussite du changement dépendra de sa légitimité. Pour conduire le changement, nous commencerons par conceptualiser sa conduite. Dans le premier chapitre de notre travail, nous avons décrit les trois étapes du changement proposées par K. Lewin. J. Kotter nous propose un modèle plus détaillé qui s'appuie sur huit étapes : créer l'urgence, former une coalition puissante, définir le futur, communiquer la vision, encourager l'action, fêter les

victoires à court terme, consolider les succès et ancrer la nouveauté dans la culture d'entreprise. Pour détailler ces étapes, nous nous utiliserons le schéma suivant.



Figure 4 - Le modèle de J. Kotter²⁴

L'urgence : cette première étape rejoint celle du modèle proposé par K. Lewin. Elle consiste à créer la nécessité de changer. Avant toute action de changement, il est nécessaire d'établir une photo de la situation actuelle. Cette photo correspond à un état des lieux de la situation présente avant toutes modifications. Elle va nous permettre de faire le point sur nos forces et nos faiblesses, mais aussi de savoir d'où nous partons. Grâce à elle, nous allons établir une ligne de conduite vers l'objectif principal du projet et différentes phases du processus de changement. Cette étape va nous aider à réfléchir sur les opportunités que le projet apporte, mais aussi sur les difficultés actuelles que nous pourrions résoudre. Pour créer l'état d'urgence, le SWOT est un outil d'analyse au service du cadre.

La coalition : un leadership efficace est nécessaire pour entraîner notre équipe dans une dynamique du changement. Pour cela, nous choisirons des acteurs motivés, qui ont de l'influence sur le groupe. Ces acteurs seront choisis en fonction de leur charisme, leurs motivations, leurs capacités et leurs compétences. Ce groupe d'acteurs fera partie de l'équipe projet. Dans notre choix, nous mettrons en avant les personnes ayant une certaine expertise, dans un domaine utile au changement, ou encore des personnes ayant une capacité particulière de communication. Notre but est de les choisir afin qu'elles puissent influencer le groupe en faveur du changement.

²⁴ [Mettez en œuvre les 8 étapes du changement de Kotter \(manager-go.com\)](https://manager-go.com) (page consultée le 06/05/2022)

La création de la vision de l'état futur : pour réduire les résistances basées sur des craintes ou des incertitudes, il est essentiel de faire comprendre à notre équipe les transformations à réaliser. La vision du futur se base sur les valeurs partagées afin de donner du sens au changement, pour qu'il devienne réalité. Le GAP analysis est un outil utile pour montrer à notre équipe d'où nous partons, avec une photo de la situation actuelle, et où nous souhaitons arriver. Il est essentiel de répondre aux questionnements de notre équipe tels que : comment notre organisation de travail va-t-elle changer ?, Y aura-t-il de nouveaux outils ? Devrons-nous nous former ? Pour cette phase, nous pouvons également utiliser la méthode du QQQQCP.

Communiquer la vision : la vision du futur doit être ancrée dans notre quotidien et abordée à la moindre occasion avec des mots clés. Elle nous aide à rallier un maximum de collaborateurs pour agir à nos côtés. Sa communication se veut claire afin de dynamiser au mieux notre équipe au changement. Des frises chronologiques peuvent nous aider à nous situer dans les différentes étapes de cette démarche, ainsi l'équipe peut se voir avancer.

Inciter à l'action : en impliquant les équipes dans la démarche de changement, nous les encourageons à y participer. Nous nous fixons des objectifs intermédiaires. Ces derniers seront SMART, c'est-à-dire : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis. Ils seront confiés à certaines personnes, en fonction de leurs compétences et de leurs motivations. L'implication des collaborateurs va permettre de diminuer les obstacles rencontrés, en réajustant nos actions. En agissant ainsi, nous les responsabilisons dans la démarche du changement.

Les victoires à court terme : afin de maintenir l'implication des collaborateurs, il est essentiel de fêter les petites victoires. Ces victoires sont utiles pour maintenir la motivation et l'implication de notre équipe. Elles permettent également de renforcer la cohésion du groupe, de le valoriser et de maintenir sa dynamique de changement. Elles sont aussi une marque de reconnaissance face aux efforts et au travail accomplis.

Consolider les succès : pour pérenniser chaque objectif atteint, il est nécessaire de mettre en place une démarche d'amélioration continue. Pour cela, le PDCA est un outil au service du cadre. Il nous aide à maintenir en place les objectifs atteints. La réalisation d'audits régulières, au sein de notre unité, nous permet également d'aider à cette pérennisation et à l'ancrage de ces changements dans la culture d'entreprise.

Ancrer dans la culture d'entreprise : le changement réalisé est à appliquer quotidiennement pour qu'il s'ancre dans la culture d'entreprise. La durée d'ancrage du changement est souvent plus longue que l'accompagnement au changement. Des procédures écrites, mises à jour régulièrement et à disposition, des collaborateurs sont un élément essentiel pour

l'ancrage dans la culture d'entreprise. Responsable de la mise en application de la culture d'entreprise au sein de notre unité, notre rôle sera de soutenir ces nouveaux comportements et veiller à ce qu'ils deviennent assez forts pour ne pas laisser les anciennes habitudes revenir. Pour nous aider à mettre en place le changement, il existe des leviers que nous pouvons actionner et que nous allons analyser.

4.2 Les leviers du changement

Pour permettre la réussite du changement, nous avons la possibilité d'activer des leviers. Mais avant de pouvoir les activer, il est nécessaire que nous prenions en compte les valeurs et la culture de l'entreprise, les éventuelles résistances et surtout la dimension humaine. Vector développement²⁵ décrit cinq leviers de réussite du changement : l'engagement de la direction, la culture du changement établie avec la mobilisation de l'ensemble des acteurs, la communication efficace, le développement de l'apprentissage des travailleurs et une approche managériale basée sur l'intelligence collective. Chacun de ces leviers est à la disposition du cadre. Nous allons donc les détailler.

4.2.1 L'engagement de la direction

Afin de réussir le changement, il est primordial que la direction montre une certaine exemplarité et implication dans le projet. Au travers de ses discours et de ses actions, il est essentiel qu'elle sache donner l'envie aux collaborateurs de la suivre dans cette démarche de changement. Notre rôle de cadre est de transmettre et d'appliquer la vision stratégique de l'entreprise au sein de notre unité, tout en y assurant une certaine harmonie de travail.

4.2.2 La mobilisation de l'ensemble des acteurs

Pour réussir la démarche de changement, il est important de sensibiliser et d'impliquer tous les collaborateurs dans ce processus. De cette façon, chacun devient un acteur clé et participe activement au changement. Les freins rencontrés sont alors plus aisément levés. Nous pourrions impliquer chacun des collaborateurs en s'aidant des bilans de développement professionnel, réalisés chaque année. Nous nous appuyerons ainsi sur les points forts de chacun et valoriserons les collaborateurs en améliorant leurs points faibles. L'estime de soi et leur fierté d'appartenance se verront accroître.

4.2.3 La communication efficace

La communication se fait à tous les niveaux et dans tous les sens. Elle s'effectue au sein même du groupe avec tous les membres de l'équipe. Elle peut être verbale et/ou non

²⁵ Equipe d'experts dans le développement de compétences en matière de management, d'efficacité commerciale, de gestion de projets, de communication et d'intelligence collective [Vector développement dispose d'une équipe d'experts \(vectordeveloppement.fr\)](http://vectordeveloppement.fr) (page consultée le 26/03/2022)

verbale. Dans une conduite de changement, la communication peut être appelée marketing interne. Pour garantir la réussite du changement, elle se doit d'être transparente sur tout le processus du changement et surtout sur le but. Les collaborateurs ont besoin d'avoir une vision claire du projet pour mieux le comprendre et accepter de modifier leurs routines. La communication interne sera mise en place en fonction des cibles à atteindre. Pour établir une communication efficace, il est important de tenir compte des éléments d'interprétation de chacun afin d'éviter de s'éloigner de l'objectif à atteindre. Pour être assimilée, la communication nécessite un certain langage, mais également un, voire plusieurs, supports comme de la documentation, des affiches, des dépliants, des sites internet et des réunions. Il est essentiel d'utiliser le bon message au bon moment. La réunion est un outil de base pour le cadre. Quand une réunion est fixée, il est important de communiquer à l'équipe son ordre du jour. Cela permettra à celle-ci de préparer également la réunion avec ses éventuelles questions ou sujets qu'elle jugera nécessaire de travailler. La première réunion a pour but de présenter le projet de changement. Les suivantes permettront de fixer des objectifs intermédiaires et planifier des groupes de travail, faire une mise au point sur l'avancée des objectifs et au besoin apporter des actions correctrices pour rectifier notre trajectoire. Lors des réunions, nous aurons l'occasion d'apporter des réponses aux questionnements et craintes de l'équipe, faire passer les messages de la hiérarchie et du groupe. En fin de réunion, il est important de laisser un moment de parole et d'échange à l'équipe pour qu'elle puisse s'exprimer sur des choses que nous n'aurions pas abordées lors de la réunion. Le cadre conclut sa réunion en informant son équipe sur la date et l'ordre du jour de la prochaine réunion.

4.2.4 Le développement de l'apprentissage du personnel

Le changement demandé induit parfois des modifications dans les méthodes de travail utilisées. Si le personnel n'est pas formé à ces nouvelles méthodes de travail, il risque de se bloquer et par la même occasion bloquer le processus de changement. Il est donc essentiel d'identifier le besoin de formation de chacun afin de mesurer l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. La qualité de la formation a un impact sur la qualité de l'apprentissage. C'est pourquoi, il y a un intérêt à connaître l'avis des personnes recevant la formation. La formation donnée pourra ainsi s'enrichir en prenant compte de leurs remarques.

4.2.5 L'approche managériale

Pour manager le changement, il peut être utile d'insuffler dans notre équipe l'intelligence collective. L'intelligence collective est un état d'esprit qui se base sur le respect des règles communes, le développement du lien social et le partage de l'information. Elle permet de

mettre en commun le savoir, la capacité de réflexion et les compétences du groupe pour atteindre des objectifs, ou encore résoudre des problèmes. Elle va nous aider à impliquer chaque personne et à rester pro-actif pour développer les nouveaux changements. L'accompagnement du changement fait partie d'un rôle propre du cadre. Il va permettre de rassurer notre équipe, tout en lui montrant la direction à prendre. D. Autissier et J.M. Moutot le déclinent en trois actions qui sont le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils. Le traitement des impacts relève d'un accompagnement collectif. Il se réalise en identifiant la cible du changement et les impacts qui la concernent. Les impacts du changement peuvent être de nature organisationnelle et/ou humaine. Il existe différentes échelles pour mesurer ces impacts. Par exemple, les études d'impacts en cadrans²⁶ que nous retrouvons dans l'ouvrage « *La boîte à outils de la conduite du changement* »²⁷ des deux auteurs cités ci-dessus. L'avantage de cette étude est d'avoir un aperçu rapide des principaux changements. Elle permet également d'avoir une représentation graphique qui nous aide à prendre conscience de l'importance de certains changements et des principaux champs impactés. En revanche, elle ne permet pas de définir le contenu détaillé des lieux de changement. D'autres études d'impacts centrées sur l'organisationnel, l'humain et la qualité de vie au travail sont détaillées dans ce même ouvrage. Ensuite, nous avons le coaching qui relève d'un accompagnement plus individuel. Il va nous aider à mieux comprendre les mécanismes d'action du changement et à dresser un plan d'action. Les bilans de développement professionnels vont nous aider à coacher chaque collaborateur de manière plus personnelle. Puis, nous avons la création de nouveaux outils de gestion. Cela va nous permettre d'obtenir une vision différente de notre environnement de travail et donc un changement de représentation. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques et à réfléchir sur leurs intérêts et leurs buts. Afin d'utiliser aux mieux ces nouveaux outils, nous aurons besoin d'y retrouver certains avantages comme le gain de temps et la facilité de son utilisation au quotidien. Ces nouveaux outils devront répondre à une certaine qualité de travail.

²⁶ Cf. annexe I

²⁷ Autissier D. et Moutot J.M., *La boîte à outils de la conduite du changement*, Paris, DUNOD, 2016, pages 70 à 73

Conclusion

Quand notre direction nous demande de mettre un changement en place dans notre unité, nous savons d'où nous partons et où la direction veut que nous arrivions. C'est à nous de réfléchir au comment nous allons y arriver. Dans un premier temps, nous ne savons pas d'office comment nous allons nous y prendre. Pour y répondre, après avoir analysé et accepté le changement demandé, nous allons nous tourner vers notre équipe pour réfléchir ensemble à la question du comment. Pour faire du changement une démarche positive, il est primordial que notre équipe soit actrice du changement. Pour permettre cela, nous devons le conceptualiser en amont, avant de le présenter à notre équipe. L'implication de notre équipe est primordiale à sa réussite. Trois bases sont importantes dans la conduite de changement : un discours clair et partagé du changement souhaité, un engagement et un accompagnement des collaborateurs, puis une intégration du changement dans la culture d'entreprise afin de permettre sa pérennisation. Pour implanter le changement dans notre unité, nous ferons preuve d'exemplarité. En début de chapitre nous nous posons la question suivante : Quels types de management appliquer pour accompagner le changement au sein de notre équipe ? Nous éviterons le management directif afin de ne pas amplifier les résistances. Nous nous dirigerons plutôt vers un management participatif et collaboratif où nous pourrions mettre en valeur les acteurs du changement. Durant toute la durée du changement, nous contrôlerons et analyserons les écarts, entre ce qui a été réalisé et ce qui devrait l'être, afin d'y apporter des actions correctrices. Une fois le changement installé, nous veillerons à sa pérennisation par des contrôles et des audits.

Chapitre 5 Quelques outils du changement

Introduction

Nous avons vu que le changement génère du stress au sein de notre équipe. La conduite du changement que nous choisirons de mettre en place aura un impact direct sur celui-ci. Notre défi est donc d'apporter le changement en diminuant au maximum le stress de notre équipe. Pour cela, nous avons la possibilité de mettre en place des outils. Les outils, que nous proposerons dans ce chapitre, sont des outils parmi tant d'autres. Il existe une multitude d'outils que le cadre choisira en fonction de ses préférences, son type de management et sa facilité d'utilisation au sein de son équipe. Dans notre travail, nous analyserons cinq outils avec leurs avantages et leurs limites.

5.1 Les tableaux de bords



Le tableau de bord est un outil d'amélioration continue de la qualité. Il nous permet d'obtenir une vue globale, à un instant précis, sur des indicateurs pertinents présents dans notre unité. Cette vue globale nous aide à mesurer la performance de notre équipe, à anticiper les éventuels risques futurs et à prendre les décisions adéquates pour engager des actions correctrices. Outil de mesure quantitatif, il s'appuie sur des chiffres, des pourcentages et des graphiques. Affiché aux yeux de tous, dans un endroit stratégique comme le bureau infirmier, le tableau de bord est un bon moyen de communication sur les performances de l'équipe. Il permet de montrer à notre équipe l'évolution de notre activité sur différents niveaux. Afin de maintenir la motivation de nos collaborateurs, il est essentiel de mettre le tableau à jour et d'y faire référence quotidiennement.

L'avantage de cet outil est qu'il est personnalisable. Nous pouvons discuter avec notre équipe des indicateurs dont elle souhaiterait voir la mesure. Il nous permet d'observer les écarts avec ce qui avait été fait précédemment et ce qui a été réalisé à l'instant T. Cet outil peut s'avérer pratique pour le cadre face aux collaborateurs qui sont dans le déni du changement. Il nous aide à objectiver la nécessité du changement et à définir les actions à mettre en place dans le pilotage du changement. En revanche, il nécessite une certaine connaissance du logiciel utilisé. C'est également, un outil de statistique avec lequel nous devons rester prudent car l'analyse qui y est faite dépend de la personne qui va interpréter les résultats. S'il est trop chargé d'informations, nous risquons d'y perdre en clarté, ainsi qu'en implication de l'équipe. Le tableau de bord est, bien souvent, présenté avec de la couleur, des tableaux, différents graphiques qui là aussi peuvent influencer ceux qui l'interprètent. L'intérêt de cette mise en scène est d'attirer l'œil et d'apporter la motivation au changement. Une analyse de cet outil avec l'équipe, lors d'une réunion par exemple, peut s'avérer enrichissante. Elle aiderait au développement du changement et la reconnaissance du travail accompli.

5.2 La grille de cadrage de la conduite du changement

La grille de cadrage de la conduite du changement²⁸ est un outil qui va nous permettre de calculer le niveau de complexité et d'orienter notre stratégie de changement. Elle se réalise au tout début du projet de changement. Elle nous aide à structurer la conduite du changement en déterminant les outils les plus judicieux à utiliser pour mettre en place notre projet. Cette grille se présente sous la forme d'un questionnaire de vingt questions : dix questions sur l'ampleur du changement et dix autres sur les caractéristiques du contexte. Elle se remplit dans un groupe restreint avec les principales responsables du projet et de la conduite de changement. A chaque question correspond des points. La somme des points obtenus nous donne le niveau de complexité du changement. Entre 0 et 24 le changement est simple, sans difficultés dans un contexte favorable. Entre 25 et 59, le changement est important, nécessitant un accompagnement structurel et permanent. Et entre 60 et 100, le changement est complexe. Il se fera en profondeur et avec difficulté. Le choix de la stratégie et des outils appropriés se fait en comptabilisant, pour chaque stratégie, le nombre de réponses cochées où elles sont mentionnées. En annexe²⁹, nous retrouvons un exemple d'outils préconisés en fonction des stratégies.

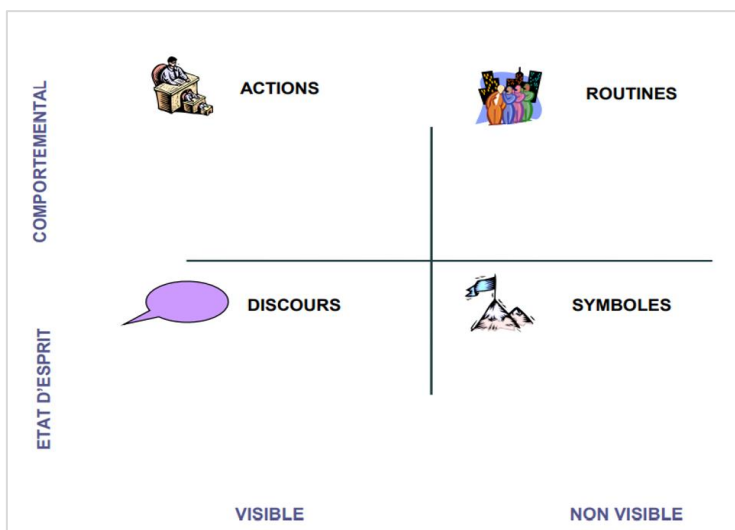
²⁸ Cf. Annexe II

²⁹ Cf. Annexe III

5.3 La feuille de route du changement

La feuille de route du changement est un résumé des actions, des moyens et des modalités programmées. Affichée dans un endroit stratégique, comme le bureau infirmier, elle nous sert de fil rouge à suivre. En haut de cette feuille, nous y retrouvons la stratégie de changement envisagée, l'évaluation de l'aptitude au changement, le budget prévu et les intervenants pressentis. Dans le bas de cette feuille, nous y retrouvons un planning qui reprend les grandes phases du projet. Les trois grands leviers de la conduite du changement y sont également affichés : la communication, la formation et l'accompagnement. Nous y retrouvons aussi les actions de la conduite du changement comme les réunions et les rencontres avec les acteurs clés. Cet outil est objectif. Il permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation du changement et de ses actions. Il rappelle également les bases comme le contexte et la stratégie appliquée. Néanmoins, il nécessite une mise à jour régulière tout au long de la conduite de changement et ne peut pas être le seul moyen de communication sur l'avancée du changement.

5.4 La matrice de DRAS



La matrice de DRAS³⁰ va nous permettre d'identifier les signes de résistances au changement que nous avons détaillé dans le premier chapitre de notre travail. Le recensement de ces manifestations, sous forme de tableau, va nous aider à repérer et à traiter les résistances du changement. Pour cela, nous allons pouvoir relever des exemples concrets de résistances au changement dans les discours, les actions, les routines et les symboles présents au sein de notre équipe. Elle va nous permettre ensuite de cibler les points faibles pour tenter de les améliorer. Dans un premier temps, nous pouvons utiliser

³⁰ Discours, Routines, Actions, Symboles

cet outil seul pour faire un premier point sur la situation. Ensuite, nous pouvons la réaliser avec l'équipe projet afin que nous puissions prendre conscience des lieux et des manifestations de résistances au sein du groupe, dans le but d'en libérer un maximum. La matrice de DRAS ne permet pas d'effacer toutes les résistances. Les subordonnés effectueront alors le changement avec des regrets ou de l'amertume. Afin d'éviter cela, nous tenterons de débloquent le plus de résistances par l'échange.

5.5 Evaluation de la qualité de vie au travail

Le questionnaire sur la qualité de vie au travail³¹ est un outil d'enquête. Il permet l'évaluation de la satisfaction des salariés d'une entreprise, pour l'aider à améliorer son organisation. Ce questionnaire se décompose en cinq axes relationnels en lien avec le travail, le manager, l'équipe, soi-même et l'organisation. Pour répondre aux différentes questions, le salarié répond à chaque question en donnant une réponse située sur une échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le questionnaire de la qualité de vie au travail peut être un levier de performance pour le cadre et l'entreprise. En développement de meilleures conditions de travail, nous pouvons augmenter la performance de notre équipe. Un des avantages de cet outil est la prévention des risques psychosociaux au travail, et donc du distress. Ses limites sont liées au fait que toutes les questions ne relèvent pas de l'objectivité. Les réponses peuvent varier en fonction du moment où le questionnaire est rempli et de l'état d'esprit dans lequel la personne sera. Il serait intéressant de proposer ce questionnaire au moins une fois par an afin de pouvoir observer et objectiver l'évolution de la qualité de vie au travail.

Conclusion

Il existe une multitude d'outils au service du cadre, que ce soit pour préparer, planifier ou encore accompagner le changement. Le cadre choisira ses outils en fonction de son management et de sa facilité d'utilisation à ses yeux. Les outils présentés dans ce chapitre sont des outils de bases pour analyser et mettre en route le changement. Ils nous aident à lever certaines résistances. En plus des outils utilisés, le management et le leadership du cadre auront tout leur importance dans la réussite du changement.

³¹ [Questionnaire QVT \(idtree.fra1.digitaloceanspaces.com\)](http://idtree.fra1.digitaloceanspaces.com) (page consultée le 08/05/2022)

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES

Notre travail a mis en évidence deux concepts intimement liés et présentant une connotation négative : le changement et le stress. D'ordre professionnel ou privé, ils sont tous deux présents dans notre quotidien. Le but de notre travail était de rechercher par quelle stratégie le cadre peut amener le changement au sein de son équipe et comment il peut l'accompagner dans cette démarche ? Notre rôle est donc d'accompagner au mieux, notre équipe, dans cette démarche de changement. Avant de lui présenter, il est primordial que nous l'acceptions et que nous le préparions en amont. Cela nous permettra de le légitimer auprès de notre équipe. Nous avons vu que le changement vient perturber les habitudes de notre équipe, et parfois même ses normes. Nous avons vu également que les personnes passaient par des émotions équivalentes à celles du deuil. Nous comprenons donc que le changement soit une source de tensions et qu'il peut générer du stress. Notre accompagnement, dans la phase ascendante de la courbe du changement, va être déterminant sur la réussite du changement. En aucun cas, nous ne devons poser de jugement sur les émotions ressenties. Plusieurs compétences du cadre seront nécessaires, telles que : l'écoute, l'empathie et la communication. Elles nous aideront à accompagner les collaborateurs dans ce processus de changement. Pour conduire ce dernier, nous jouerons la stratégie du plaisir professionnel. Notre conduite du changement a un impact direct sur le stress de notre équipe. Il est important de repérer les résistances au changement et d'activer ses leviers tels que : la mobilisation des acteurs, la communication efficace, le développement d'apprentissage et notre approche managériale. Pour réussir le changement, il est essentiel que la direction nous suive et s'implique dans ce projet. Le cadre légal nous contraint à veiller au bien-être professionnel de notre équipe. En créant du plaisir au travail, nous augmentons la performance de notre équipe et son implication dans les projets. Le plaisir dynamise positivement notre équipe et présente plusieurs avantages : le gain en productivité, une baisse des résistances au changement, une estime de soi valorisée, le développement des liens sociaux au sein de l'institution et une cohésion d'équipe renforcée. Par l'eustress, notre équipe prend conscience qu'elle a les capacités pour franchir des situations difficiles avec succès. L'eustress et le bien-être professionnel nous aident à percevoir la positivité et les bénéfices du changement.

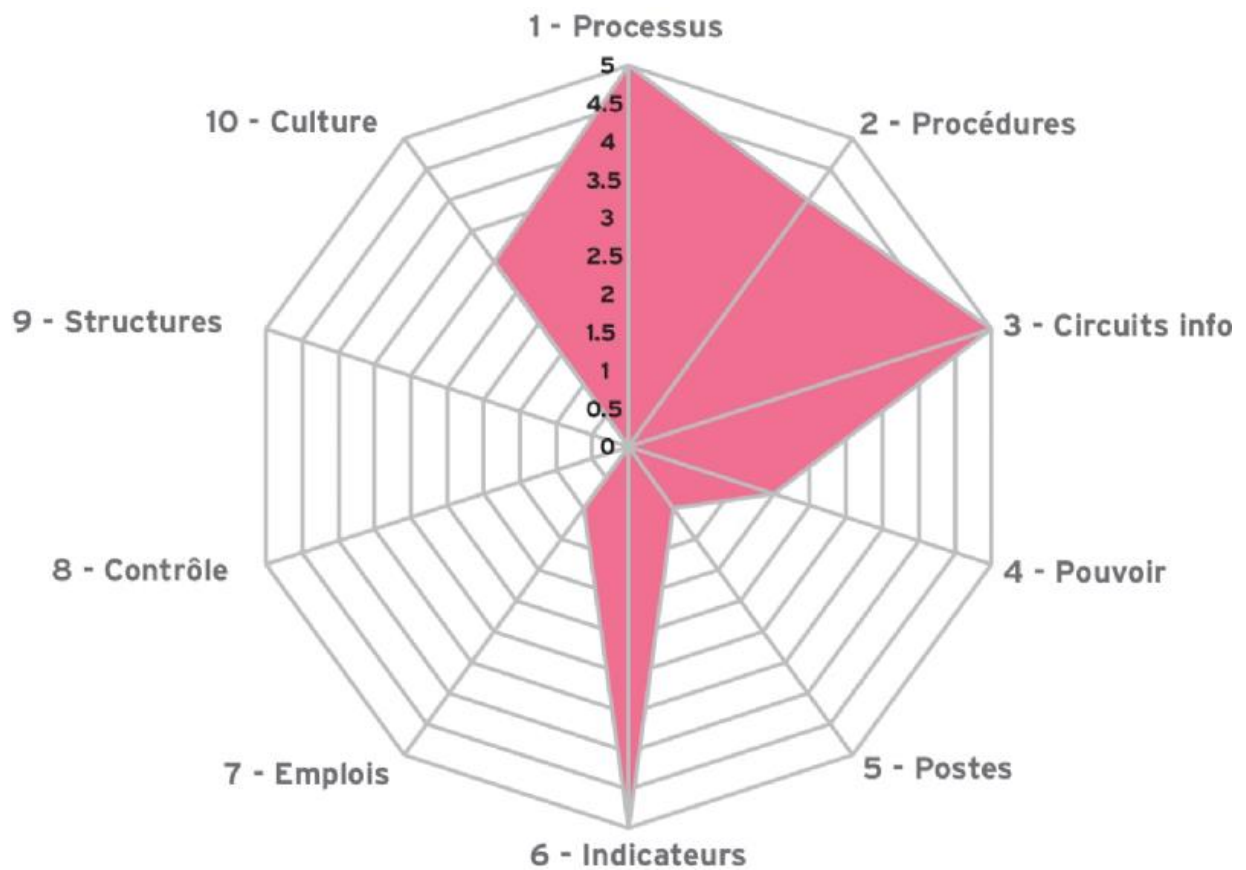
Nous nous sommes fixés comme défi d'amener le changement par le plaisir. Concrètement, sur le terrain, la communication et l'écoute restent des éléments cruciaux pour relever ce défi. Un management transversal, basé sur l'écoute de son équipe et une psychologie

positive, va nous aider à améliorer son bien-être professionnel. Nous avons parlé du plaisir professionnel pour amener le changement, mais ne pourrait-il pas être utilisé à d'autres fins ? A la fin de notre travail, nous nous demandons si le plaisir professionnel correspond à l'épanouissement professionnel. Y a-t-il une différence à faire entre ces deux notions ? Par quels moyens le cadre pourrait-il faciliter l'épanouissement professionnel de son équipe ? Revenons une dernière fois sur le stress. Le changement n'est pas la seule source de stress dans l'équipe. Il pourrait être utile de s'intéresser à ces autres sources. Le sujet du stress reste une source de réflexions intarissables. Nous retiendrons que notre conduite du changement peut fortement influencer le stress de notre équipe. C'est pourquoi, nous veillerons à le préparer en amont et à le travailler avec notre équipe pour qu'il ait du sens.

Annexes

Annexe I :

Etude d'impact en cadran



Annexe II :

La grille de cadrage de la conduite du changement

Qualification du projet	
1. Le projet de changement a-t-il une date de fin explicite ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 point - changement planifié) <input type="checkbox"/> NON (3 points)
2. Le projet de changement est-il ?	<input type="checkbox"/> Un projet technique (2 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Un projet organisationnel (4 points - Changement co-construit) <input type="checkbox"/> Un projet culturel (5 points - changement émergent)
3. Quelle est la durée prévisionnelle du projet	<input type="checkbox"/> Moins de 6 mois (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 6 et 24 mois (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 24 mois (5 points)
4. Le projet de changement concerne-t-il ?	<input type="checkbox"/> Moins de 300 personnes (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 300 et 3000 personnes (2 points) <input type="checkbox"/> Entre 3000 et 10000 personnes (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10000 personnes (5 points - changement processé)
5. Combien y a-t-il de catégories différentes de populations ?	<input type="checkbox"/> Moins de 5 (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 (2 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10 (4 points)
6. Quel est la principale motivation du projet de changement ?	<input type="checkbox"/> La survie (2 points - changement imposé) <input type="checkbox"/> L'amélioration (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> L'attrait au changement (1 point) <input type="checkbox"/> Pas de motivation particulière (5 points)
7. Y aura-t-il des réorganisations ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input type="checkbox"/> NON (0 points)
8. Y aura-t-il des réorganisations avec des contraintes de mobilités ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
9. Y aura-t-il des suppressions d'emplois ?	<input type="checkbox"/> OUI (10 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
10. Est-ce que le changement modifie les zones de pouvoir actuelles ?	<input type="checkbox"/> OUI (5 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
Qualification du contexte	
11. Les personnes concernées par le changement sont fortement attachées à l'existant ?	<input type="checkbox"/> OUI (3 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
12. De quelle nature seront les résistances du projet ?	<input type="checkbox"/> Par peur du changement (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Par opposition avec la direction (3 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Par principe d'opposition idéologique (5 points - changement émergent)
13. Quel est le niveau de résistance au changement ?	<input type="checkbox"/> Fort et généralisé (5 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Fort sur quelques groupes (3 point) <input type="checkbox"/> Moyen (2 points) <input type="checkbox"/> Faible (1 point)
14. Quelle est la perception du projet par les principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Mal bouclé (3 points) <input type="checkbox"/> Bien pensé et organisé (0 point) <input type="checkbox"/> Inutile (5 points)
15. Les populations concernées ont-elle l'habitude de gérer des changements ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 points) <input type="checkbox"/> NON (3 points- changement planifié)
16. Quelle est la capacité du management à gérer le changement ?	<input type="checkbox"/> Faible (5 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Moyenne (3 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Excellente (1 point - changement imposé)
17. Y a-t-il dans l'organisation une conduite du changement reconnue ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 point) <input type="checkbox"/> NON (5 points)
18. Quel est le niveau d'engagement des décisionnels dans le projet ?	<input type="checkbox"/> Faible (7 points - Changement planifié) <input type="checkbox"/> Moyen (4 points) <input type="checkbox"/> Fort (0 point)
19. Quel sera le rôle des managers dans le projet ?	<input type="checkbox"/> Relais du changement (3 points - changement imposé) <input type="checkbox"/> Co-constructeurs du changement (6 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Leaders du changement (4 points - changement émergent)
20. Quel est le niveau d'aptitude au changement (cf. outil 4) des principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Elevé (0 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Moyen (3 point - changement construit) <input type="checkbox"/> Faible (6 point - changement émergent)

Annexe III :

Exemple d'outils préconisés en fonctions des stratégies

Outil	Émergent	Développement humain	Processé	Planifié	Imposé	Co-construit
1 Grands auteurs en conduite du changement	●	●				●
2 Territoires de la conduite du changement	●	●				●
3 Internalisation ou externalisation de la conduite du changement	●	●	●	●	●	●
4 Aptitude au changement	●	●	●	●	●	●
5 Hypercube du changement	●	●	●	●	●	●
6 Grille de cadrage de la conduite du changement Change Readiness	●	●	●	●	●	●
7 Dimensionnement de l'équipe conduite du changement	●	●	●	●	●	●
8 Feuille de Route de la conduite du changement	●	●	●	●	●	●
9 Cartographie des changements	●	●	●	●	●	●
10 Cartographie des acteurs	●	●	●	●	●	●
11 Carte des alliés	●	●	●	●	●	●
12 Marguerite sociologique	●	●	●	●	●	●
13 Tableaux des acteurs clés	●	●	●	●	●	●
14 Matrice DRAS	●	●	●	●	●	●
15 Réseau du changement	●	●	●	●	●	●
16 Grille interculturelle (en fonction du projet)	●	●	●	●	●	●
17 Etudes d'impacts en cadrans	●	●	●	●	●	●
18 Etudes d'impacts organisationnelles	●	●	●	●	●	●
19 Etudes d'impacts humains	●	●	●	●	●	●
20 Etudes d'impacts Qualité de vie au travail	●	●	●	●	●	●
21 Courbe d'apprentissage du changement	●	●				●
22 7 marches du changement	●	●				●
23 Arbre à personnages			●	●	●	
24 Scénario rose scénario noir			●	●	●	
25 Atelier métaphore			●	●	●	
26 Matrice attractivité / crédibilité	●	●	●	●	●	●
27 Mix com	●	●	●	●	●	●
28 Plan de communication	●	●	●	●	●	●
29 kit de communication	●	●	●	●	●	●
30 Pièges de la communication	●	●	●	●	●	●
31 Analyse des besoins pédagogiques	●	●	●	●	●	●
32 Plan de formation	●	●	●	●	●	●
33 Logistique de formation			●	●	●	●
34 Plan de transition			●	●	●	●
35 Plan d'évolution managériale			●	●	●	●
36 Atelier de codéveloppement	●	●				●
37 Gestion des relations sociales et IRP (en fonction du projet)	●	●	●	●	●	●
38 Baromètre ICAP	●	●	●	●	●	●
39 Enquête de verbatim	●	●				●
40 Tableaux de bord de suivi des actions de CDC	●	●	●	●	●	●
41 Analyse des risques			●	●	●	
42 20 questions clés à poser à un prestataire			●	●	●	
43 Indicateurs de transformation	●	●	●	●	●	●
44 Mots du changement	●	●				●
45 Modèle de Kotter	●	●	●	●	●	●
46 Courbe de l'engagement	●	●				●
47 Atelier Work out	●	●	●	●	●	●
48 Matrice RACI	●	●	●	●	●	●
49 Seau de poison	●	●				●
50 Modele du sens au travail	●	●				●

Bibliographie

➤ Livres consultés :

- ALLAERT F., *Le stress comme outil de performance*, Tournai, septembre 2017, 68 p.
- AUTISSIER D. et MOUTOT J.M., *La boîte à outils de la conduite du changement*, Paris, DUNOD, 2016, 186 p.
- CHARIER S., *Bien gérer son stress, Comprendre, prévenir et combattre le stress*, Italie, MARIE CLAIRE, 2020, 128 p.
- DU PENHOAT G., *La boîte à outils de la gestion du stress*, Paris, DUNOD, 2016, 191 p.
- FRADIN J., *L'intelligence du stress*, Paris, édition EYROLLES, 2019, 266 p.
- LECHOT G. A., *Stratégie et conduite du changement - méthode de management stratégique*, Paris, MAXIMA, 2017, 171 p.
- MITRE P., *Pratique de la conduite du changement, Comment passer du discours à l'action*, Paris, 2003, 22 p.
- POLLET N., *Quand le changement s'impose, subir ou agir ?*, Tournai, juin 2018, 84 p.

➤ Sites consultés :

[Les 5 types de transformation d'entreprise \(perfectotech.fr\)](https://perfectotech.fr) (page consultée le 30/01/2022)

[Le changement organisationnel et le management stratégique Amara \(slidetodoc.com\)](https://slidetodoc.com)

(consultée le 17/01/2021)

[Qu'est-ce que la culture organisationnelle | BDC.ca](https://www.bdc.ca) (page consultée le 11/04/2019)

[Les acteurs du changement – Les clefs du changement \(wordpress.com\)](https://wordpress.com) (page consultée le 03/01/2021)

[La résistance au changement | Attitudes Positives \(attitudes-positives.fr\)](https://attitudes-positives.fr) (page consultée le 14/05/2022)

[Comment vaincre la résistance au changement en entreprise ? \(wayden.fr\)](https://wayden.fr) (page consultée le 31/01/2022)

[Hans Selye, le Montréalais qui a expliqué le stress | Le Devoir](https://ledevoir.com) (page consultée le 06/02/2022)

[Définition : Qu'est-ce que le stress au travail ou stress professionnel ?](https://www.moustique.be) (page consultée le 06/02/2022)

[Zone de confort : définition, schéma, en sortir \(sylvain-seyrig-coach.fr\)](https://sylvain-seyrig-coach.fr) (page consultée le 13/02/2022)

[Fiche 6 Les risques psychosociaux au travail - ABBET](https://www.abbet.be) (page consultée le 16/02/2021)

[En chiffres : l'absentéisme au travail \(moustique.be\)](https://moustique.be) (page consultée le 07/03/2022)

[Définitions : plaisir, plaisirs - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée le 13/03/2022)

[Vector développement dispose d'une équipe d'experts \(vectordeveloppement.fr\)](#) (page consultée le 26/03/2022)

[Définition du stress : Qu'est-ce que le stress ?/](#) (page consultée le 10/04/2020)

[HSMx1977x011x003x0135.pdf \(parisdescartes.fr\)](#) (page consultée le 25/01/2021)

<https://www.stresshumain.ca/le-stress/quest-ce-que-le-stress/historique-du-stress/> (page consultée le 24/01/2021)

[Comment gérer le stress au travail ? - Cadremploi](#) (page consultée le 11/04/2020)

[Gestion du stress au travail en 5 étapes - Compétences Prévention \(competences-prevention.com\)](#) (page consultée le 08/03/2021)

[Travail : pourquoi nous avons intérêt à sortir de notre zone de confort | Psychologies.com](#) (page consultée le 27/01/2021)

[Bien-être au travail - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#) (page consultée le 24/04/2020)

[Explication concernant la loi bien-être - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale \(belgique.be\)](#) (page consultée le 13/03/2021)

[code2017.pdf \(belgique.be\)](#) (page consultée le 13/03/2021)

[Bien-être au travail : pourquoi cela est-ce si important? \(fedfinance.ca\)](#) (page consultée le 12/04/2022)

[Le bien-être au travail, le mettre en place et ses avantages \(compta-online.com\)](#) (page consultée le 12/04/2022)

[5 techniques pour positiver son stress - Cadremploi](#) (page consultée le 13/3/2021)

[Théories de la conduite du changement organisationnel: les étapes, les résistances... – K. Lewin... | SI & Management \(sietmanagement.fr\)](#) (page consultée le 08/03/2021)

[Conduite du changement : les clés du succès en 2022 \(coachhub.com\)](#) (page consultée le 28/04/2022)

[Démarche projet - fiche pratique à télécharger + modèle de plan projet \(manager-go.com\)](#) (page consultée le 03/05/2022)

[11 leviers du plaisir au travail \(linkedin.com\)](#) (page consultée le 19/03/2022)

[Définitions : appétence - Dictionnaire de français Larousse](#) (page consultée le 12/4/2022)

[Mettez en œuvre les 8 étapes du changement de Kotter \(manager-go.com\)](#) (page consultée le 06/05/2022)

[La Conduite du Changement \(davidautissier.com\)](#) (page consultée le 17/01/2021)

[Questionnaire QVT \(idtree.fra1.digitaloceanspaces.com\)](#) (page consultée le 08/05/2022)

Abstract

Le changement est partout, aussi bien dans le domaine privé que professionnel. Il est inévitable. En nous poussant en dehors de notre zone de confort, le changement génère du stress. Ce stress, bien souvent perçu comme négatif, peut générer des tensions et rendre l'équipe contre-productive. Responsable des conditions de travail et de l'harmonie présente au sein de l'équipe, comment le cadre peut-il transformer ce stress pour amener du plaisir dans une démarche de changement ? Si nous l'acceptons, tel est notre défi !

Mots clés : changement - stress - cadre - plaisir - conduite du changement - outil